

**REFLEXOS DA GESTÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS
HUMANOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO
DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

REFLEXOS DA GESTÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE DE
NEGÓCIOS

Pedro Daniel Rudolfo

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Cascavel

2001

Pedro Daniel Rudolfo

**REFLEXOS DA GESTÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS
HUMANOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO
DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

BANCA EXAMINADORA

Profª . Olga Regina Cardoso, Drª .
Orientadora

Profª . Jane Iara Pereira da Costa, Drª . Profª . Eunice Passaglia, Drª .

Agradecimentos

Na Caixa Econômica Federal, quero externar meus sinceros agradecimentos aos colegas que, de alguma forma, contribuíram com esse estudo, e, em especial, à Mário Ferreira Neto, Silvana Rockenbach, Diãine Maria Parzianello Portelinha, Mariza Sakae Nakamura Yagui e Silvério Birck, que, acima de tudo, me ajudaram muito para tornar esse trabalho possível.

À Fernanda Cristina Parzianello, pela dedicação e paciência de ensinar-me a língua inglesa.

Na Unioeste, aos professores, colaboradores e colegas de curso, pela convivência harmoniosa e companheirismo.

Na UFSC, aos Professores pelos ensinamentos e, em especial, às Professoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa pelas orientações precisas que em muito ajudaram para que este trabalho se tornasse realidade.

E à minha família, meu maior tesouro, pela cumplicidade.

Sumário

Lista de Gráficos.....	p.vi
Lista de Tabelas	p.viii
Lista de Reduções.....	p.ix
Resumo.....	p.xi
Abstract.....	p.xii
1 INTRODUÇÃO.....	p.1
1.1 Apresentação do Tema.....	p.1
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	p.3
1.2.1 Objetivo Geral.....	p.4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	p.4
1.3 Justificativa.....	p.4
1.4 Limitações da Pesquisa.....	p.6
1.5 Estrutura do Trabalho.....	p.6
2 REVISÃO DE LITERATURA	p.8
2.1 Mudanças.....	p.8
2.2 Motivação.....	p.14
2.3 Qualidade.....	p.20
2.4 Relações Humanas.....	p.26
3 ASPECTOS RELACIONADOS.....	p.36
3.1 Histórico da Caixa Econômica Federal.....	p.36
3.2 Principais Diretrizes de Recursos Humanos da Caixa.....	p.43
3.3 Gestão das Principais Políticas de RH Implementadas.....	p.46
4 METODOLOGIA.....	p.57
4.1 Procedimentos Metodológicos	p.57
5 RESULTADO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	p.63
6 CONCLUSÕES.....	p.118
6.1 Quanto aos Objetivos Específicos.....	p.118
6.2 Quanto ao Objetivo Geral.....	p.119

6.3 Validação e Relevância para Engenharia de Produção.	p.122
6.4 Sugestões para Trabalhos Futuros.	p.122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	p.124
BIBLIOGRAFIA	p.127
ANEXOS.	p.128
Correspondência	p.129
Questionário.	p.130

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Análise de Perfil do Pesquisado.	p.65
Gráfico 2: Percepção das Mudanças.	p.67
Gráfico 3: Percepção das mudanças segundo a Faixa Etária.	p.68
Gráfico 4: Percepção das mudanças segundo a Atividade.	p.69
Gráfico 5: Percepção das mudanças segundo o Cargo/Função.	p.70
Gráfico 6: Reação às Mudanças.	p.71
Gráfico 7: Reação às mudanças segundo a Faixa Etária.	p.72
Gráfico 8: Adequação das Instalações Físicas.	p.73
Gráfico 9: Ambiente físico dotado de soluções ergonômicas.	p.74
Gráfico 10: Satisfação no Trabalho.	p.75
Gráfico 11: Comprometimento.	p.76
Gráfico 12: Benefícios concedidos pela Caixa.	p.77
Gráfico 13: Benefícios concedidos pela empresa segundo a Remuneração. . .	p.78
Gráfico 14: Motivação por ser ouvido.	p.79
Gráfico 15: Motivação por ser ouvido segundo a Faixa Etária.	p.80
Gráfico 16: Motivação por ser ouvido segundo o Cargo/Função.	p.81
Gráfico 17: Motivação por ser reconhecido.	p.82
Gráfico 18: Motivação pelo salário.	p.83
Gráfico 19: Realimentação da Motivação pelos resultados comemorados. . .	p.84
Gráfico 20: Opiniões levadas em consideração.	p.85
Gráfico 21: Opiniões levadas em consideração segundo o Cargo/Função. . .	p.86
Gráfico 22: Respeito como indivíduo e profissional.	p.87
Gráfico 23: Estilo de gestão mais humanizada adotado pelo EN.	p.88
Gráfico 24: Estilo de gestão mais humanizada adotado pelo EN segundo o Cargo/Função.	p.89
Gráfico 25: Importância da participação da equipe na escolha da gerência. . .	p.90
Gráfico 26: Metas pessoais e profissionais claras.	p.91
Gráfico 27: Comunicação adequada.	p.92
Gráfico 28: <i>Feedback</i> recebido.	p.93
Gráfico 29: <i>Feedback</i> recebido segundo o Cargo/Função.	p.94
Gráfico 30: Contribuição das reuniões para aumentar o profissionalismo. . .	p.95

Gráfico 31: Acesso às informações.	p.96
Gráfico 32: Qualidade nas relações interpessoais.	p.97
Gráfico 33: Busca da qualidade e melhoria contínua no trabalho.	p.98
Gráfico 34: Melhoria de métodos e processos.	p.99
Gráfico 35: Gestão de pessoas como contribuição para o cumprimento das diretrizes.	p.100
Gráfico 36: Gestão de pessoas como contribuição para o cumprimento das diretrizes segundo a Remuneração.	p.101
Gráfico 37: Respeito da Gerência pela equipe.	p.102
Gráfico 38: Liderança positiva e participativa da Gerência.	p.103
Gráfico 39: Incentivo à criatividade pela Gerência.	p.104
Gráfico 40: Resolução dos conflitos.	p.105
Gráfico 41: Resolução dos conflitos segundo o Tempo de Caixa.	p.106
Gráfico 42: Estímulo aos treinamentos.	p.107
Gráfico 43: Os treinamentos respondem às necessidades da equipe.	p.108
Gráfico 44: Os treinamentos respondem às necessidades da equipe segundo o Cargo/Função.	p.109

Lista de Tabelas

TABELA 4.1 – QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	60
TABELA 5.1 – COMPILAÇÃO DA 1ª PARTE DO QUESTIONÁRIO (QUESTÕES 1 A 9)	63

Lista de Reduções

Abreviaturas

ex. = exemplo

Siglas

5S Cinco Esses

ABECIP Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança

ALIDE Asociación Latinoamericana de Instituciones Fenanceiras de Desarrollo

AMB Associação Médica Brasileira

APICE Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo

APIP Ausência Permitida para Tratar de Interesses Particulares

ATM Automatic Transation Machine

BCG Boston Consult Group

BNH Banco Nacional de Habitação

CAGE Comitê de Avaliação Gerencial

CATE Comitê de Avaliação Técnica

CIPA Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho

COMIF Comitê de Instituições Financeiras Federais

EN Escritório de Negócios

FAS Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social

FGTS Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

GRD Gerenciamento da Rotina Diária

INTERTOTO International Association of Toto e Lotto Companies

NR Norma Regulamentadora

PAB Posto de Atendimento Bancário

PADV Programa de Adesão à Demissão Voluntária

PAMS Programa de Assistência Médica Supletiva

PCC Programa de Cargos e Comissões

PCS Programa de Cargos e Salários

PIS Programa de Integração Social

PQC Programa de Qualidade Caixa

PR Paraná

PRC Programa de Racionalização e Competitividade

SBPE Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SFN Sistema Financeiro Nacional

TCU Tribunal de Contas da União

TMI Time Manager International

WSBI World Savings Banks Institute

Resumo

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Reflexos da gestão das políticas de Recursos Humanos na Caixa Econômica Federal: Estudo de caso de uma unidade de negócios.** Cascavel, 2001. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Este Estudo teve por objetivo analisar os reflexos da gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel/PR da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

Desta forma, efetuou-se uma pesquisa entre os empregados do Escritório, buscando-se conhecer seu perfil e suas opiniões a respeito de questões relacionadas com a administração do Escritório de Negócios, com foco prioritário nas mudanças, motivação e satisfação, qualidade e relações humanas.

O resultado da pesquisa revelou que a gestão das políticas de Recursos Humanos implementada obteve a aprovação da maioria dos empregados pesquisados, com índices de concordância superiores a 90% nos seguintes itens:

- os empregados reagem positivamente às mudanças enfrentando os novos desafios;
- satisfação no trabalho;
- comprometimento;
- realimentação da motivação pelos resultados comemorados;
- metas pessoais e profissionais claras;
- acesso à informações;
- busca da qualidade e melhoria contínua no trabalho;
- respeito da gerência pela equipe.

Os resultados obtidos validam a gestão das políticas de Recursos Humanos implementadas pela Regional da Caixa em Cascavel/PR, razão pela qual este trabalho será encaminhado à área gestora da matriz em Brasília, a qual caberá decidir sobre sua aplicação aos demais Escritórios de Negócios da empresa.

Abstract

RUDOLFO, Pedro Daniel. **Reflexos da gestão das políticas de Recursos Humanos na Caixa Econômica Federal: Estudo de caso de uma unidade de negócios.** Cascavel, 2001. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The objective of this study was to analyse the reflexes of the management of the main policies in the Human Resources implemented by “Escritório de Negócios” of “Caixa Econômica Federal”, from 07.01.1995 to 06.30.2000.

This way, a research among the Escritório de Negócios’employees was done, searching their profiles and their opinions about some questions related to the Escritório de Negócios management, focusing on changes, motivation and satisfaction, quality and human relationship.

The result of this research showed that the implemented Human Resources policies management got the approval of most of the interviewed employees, obtaining agreeing levels over 90%, in the following items:

- the employees react positively to the changes facing new challenges;
- work satisfaction;
- commitment;
- feedback of the motivation by the commemorated results;
- clear personal and professional aims;
- access to information;
- quality search and a continual improvement on work;
- respect of the managers to the staff.

These result validate the implemented Human Resources policies management by the regional of Caixa, in Cascavel – Paraná, because the reason of this study will be set out for the Head office management area, in Brasília, suggesting their application to the other Escritórios de Negócios of the Institution.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

O ambiente competitivo era relativamente tranquilo no Brasil até meados de 1990. De lá para cá, verifica-se que as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida e intensa no mundo das empresas.

A globalização traz consigo a inovação tecnológica e coloca à disposição da sociedade uma gama considerável de informações que impacta diretamente na postura das pessoas e das organizações, provocando grandes transformações.

Há pressões econômicas, sociais e políticas produzindo um verdadeiro furacão, reformulando a vida no planeta. Além da globalização, que traz a reboque a concorrência, existem ainda, a terceirização, a privatização, a busca pela qualidade e a informatização, que provocam uma mudança na maneira de trabalhar e viver.

Diante de tantas pressões, faz-se necessário aprofundar a visão de mundo. Considerando-se a palavra organização como uma coleção de órgãos, cada indivíduo é uma organização; dessa forma, não se pode ter uma organização excelente, se o ser humano encontra-se perdido ou confuso. Valores como sensatez, visão, sensibilidade, cooperação, efetividade e respeito são necessários para a obtenção da excelência das organizações e precisam ser trabalhados de dentro para fora do indivíduo. (O'Donell, 1997)

Constata-se, em algumas organizações, que o ser humano é colocado à margem, não levando-se em consideração suas necessidades, desprezando-se suas potencialidades; como consequência, essas pessoas trabalham cada vez mais desmotivadas, sem prazer; elas não se sentem desafiadas e o trabalho vira rotina, obrigação.

Entretanto, pode-se perceber o quanto é importante o papel do ser humano na organização, pela afirmação abaixo:

“A excelência numa organização ocorre quando cada empregado vai para casa à noite, olha para o espelho e pensa: fiz um excelente trabalho hoje. Para que a organização tenha excelência, o indivíduo precisa ter excelência. É por esta razão que as gerências do mundo todo estão investindo cada vez mais capital para desenvolver seus recursos humanos. A tecnologia, as ferramentas e as equipes fazem a diferença entre o fracasso e o sucesso, mas é preciso que o indivíduo tenha confiança, compromisso e criatividade para tornar a organização uma líder mundial.”(Harrington, 1997, p. 103)

Nota-se pela afirmação de Harrington, que tanto a organização quanto o indivíduo precisam ter excelência e que o investimento em tecnologia venha acompanhado do desenvolvimento das pessoas.

As novas tecnologias incrementaram nosso bem-estar, porém, ainda somos seres humanos com necessidades ilimitadas e recursos restritos; querer sempre mais está ligado à natureza humana e a tecnologia contemporânea apenas sofisticou essa propensão.

Com margens de lucros menores e com o mercado cada vez mais acirrado, as empresas precisavam se tornar mais competitivas e o setor financeiro, em especial, sofreu muito com a instabilidade econômica a partir de 1994, com a implantação do Plano Real.

A Caixa Econômica Federal, em particular, ajustou-se para enfrentar esse novo cenário, implantando o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que alterava substancialmente sua estrutura e exigia de seus empregados uma postura mais profissional, com foco no cumprimento das diretrizes e na obtenção de resultados.

A implantação do PRC provocou uma mudança significativa na Caixa e os seus empregados, pelo menos a maioria deles, passou por momentos de inquietação e de perplexidade diante dos novos desafios propostos. Como empresa pública, as dificuldades da Caixa eram maiores e as diretrizes emanadas encontraram fortes resistências dos empregados. O grande desafio era, portanto, conduzir o processo de mudança num cenário de bastante inquietação; essas mudanças precisavam ser efetuadas rapidamente e era imprescindível conseguir o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

Em julho de 1995, foram criados os Escritórios de Negócios – EN, principal elo de ligação da matriz da Caixa em Brasília com sua rede de Pontos-de-Venda – PV, espalhados por todo o território brasileiro. Desde então o EN Cascavel/PR optou por adotar um modelo de gestão focado nas pessoas, implantando, na plenitude, o Programa Qualidade Caixa – PQC e intensificando ações para que os empregados buscassem, cada vez mais, tornarem-se motivados.

É importante ressaltar que não cabe ao EN formular as políticas de Recursos Humanos, entretanto, acredita-se que a adoção desse tipo de gestão pode contribuir para consolidar o processo de mudanças, consecução dos objetivos propostos e para ter empregados mais satisfeitos.

Diante disso, pode-se considerar que a gestão de pessoas é de fundamental importância e constitui-se no foco principal deste trabalho, que abordará a gestão das políticas de Recursos Humanos implementada no Escritório de Negócios da Caixa Econômica Federal, Regional de Cascavel, que tem como ênfase a qualidade e a motivação pessoal.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Desde 1º de julho de 1995, com a efetiva criação dos Escritórios de Negócios, a gestão das políticas de Recursos Humanos institucionalizadas pela Caixa Econômica Federal recebeu um tratamento diferenciado no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel/PR.

O objetivo desta pesquisa é verificar se a gestão dessas políticas contribuiu com a consolidação do processo de reestruturação, analisando os reflexos de sua implementação até 30 de junho 2000.

1.2 1 Objetivo Geral

Avaliar as políticas de gestão de Recursos Humanos no Escritório de Negócios Cascavel/PR, da Caixa Econômica Federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

1) Relatar as principais diretrizes de Recursos Humanos institucionalizadas na Caixa Econômica Federal que vigiram no período de 01.07.95 a 30.06.00.

2) Descrever a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios de Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

3) Analisar os reflexos da gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

1.3 Justificativa

A vasta literatura existente na área comportamental tem explorado modelos, sugerido receitas, elencado problemas, descrito métodos e, às vezes, induzido a copiar experiências importadas de realidades diferentes das praticadas nas organizações brasileiras.

Por ocasião da implantação do Plano Real, em julho de 1994, vislumbrava-se a necessidade de se fazer ajustes no sistema bancário brasileiro, diante do novo ambiente de estabilização macroeconômica que se avizinhava. A dimensão do sistema bancário era condizente com a conjuntura de inflação alta onde eram obtidas significativas receitas com *floats*, além de elevados *spreads*.

O fim do “câncer” da inflação não significava que os bancos tinham de “quebrar”. O sistema bancário brasileiro passava por grandes modificações e precisava ajustar-se à nova realidade, buscando alternativas necessárias para se moldar a ela. (Reis , 1998)

A realidade que o País estava vivendo exigia que mudanças fossem feitas, sob pena de empresas padecerem, quer sob o aspecto econômico-financeiro, quer sob o aspecto institucional.

Na Caixa Econômica Federal, em razão da cultura até então existente, as mudanças que se faziam necessárias provocaram um choque em grande parte dos colaboradores, ensejando uma forte resistência à implementação do Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que preconizava a centralização das políticas estratégicas, a descentralização das ações operacionais, o privilegiamento ao negócio e a racionalização da estrutura organizacional.

Esse choque, causado pela necessidade de se efetuar urgentemente tais mudanças, paralisou as atividades da empresa e evidenciou a necessidade de se priorizar a gestão de pessoas, como forma de minimizar os impactos negativos causados pelas mudanças abruptas, buscando internalizar nos colaboradores a importância de se implementar tempestivamente o programa, com o objetivo de mudar o curso da história, tornando a empresa mais competitiva, necessária à sociedade, com seu corpo funcional motivado e com perspectiva de crescimento.

As políticas deliberadas precisavam ser implementadas com rapidez, num ambiente interno absolutamente instável, de perplexidade, desconfiança e descrédito, e o desafio de gerir as pessoas nesse cenário ensejou a implementação de gestão de políticas de Recursos Humanos diferenciada.

Analisar os reflexos da implementação dessa gestão constitui-se efetivamente no problema, objeto desta dissertação, esperando-se estabelecer uma sistemática que contemple o aumento da motivação pessoal e seja possível estender-se a toda organização.

O EN Cascavel/PR pode ser utilizado como referência para a proposta porque, no período compreendido entre 01/07/95 a 30/06/00, implementou uma gama de ações diferenciadas na gestão das políticas de Recursos Humanos, que, provavelmente, deve ter refletido no cumprimento das diretrizes e na melhoria do clima organizacional, contribuindo para a satisfação e motivação dos empregados.

1.4 Limitações da Pesquisa

Embora a gestão das políticas de Recursos Humanos do EN Cascavel/PR possa ser generalizada aos demais Escritórios de Negócios da Caixa Econômica Federal, provavelmente, seriam necessárias algumas adequações para que possa ser estendida a outras instituições financeiras e a outras organizações.

Em relação à coleta de dados, a opção mais adequada é o questionário, entretanto, o ideal seria aplicá-lo pessoalmente, o que permitiria maior enriquecimento das respostas, pela possibilidade de se esclarecer eventuais dúvidas surgidas. Esclarece-se que esse procedimento não foi adotado pela exigüidade do tempo, pelas longas distâncias dos Pontos-de-Venda vinculados ao EN (alguns distam 330 km da sede) e pelo universo pesquisado (493 questionários enviados).

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em 06 capítulos. No Capítulo 1 contempla-se a apresentação do tema, os objetivos da pesquisa, geral e específicos, a justificativa, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 efetua-se uma revisão teórica abordando a gestão de pessoas, enfatizando aspectos como mudança, qualidade, motivação e relações humanas.

No terceiro capítulo relatam-se os aspectos relacionados, descrevendo-se um histórico da Caixa Econômica Federal, desde a sua criação, as principais diretrizes de Recursos Humanos institucionalizadas pela Caixa Econômica Federal e a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal.

No quarto capítulo aborda-se a metodologia utilizada.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados das análises da implementação da gestão das principais políticas de Recursos Humanos do Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal.

E, finalmente, no sexto capítulo tecem-se as conclusões, validação e relevância para a Engenharia de Produção e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Mudanças

Vivenciam-se momentos de significativas mudanças no universo empresarial e, ao que parece, elas são desencadeadas pelo ambiente externo das organizações, gravitando em torno do fenômeno da globalização.

O contexto econômico mundial tem se caracterizado por uma larga competitividade, que vem determinando profundas mudanças conceituais e pragmáticas na gestão das empresas.

Até pouco tempo, o concorrente estava bem próximo. Hoje, ele está no mundo, facilitado pela nova tecnologia, mais barata e de mais fácil acesso.

Diante disso, assistem-se importantes rearranjos internos e externos envolvendo toda sorte de procedimentos, bem como, constata-se que são cada vez mais freqüentes na literatura abordagens novas de gestão do processo de mudança, fazendo com que o elemento humano, fortemente atingido nesse processo, seja alvo de uma atenção especial.

São poucas as organizações que conhecem a mudança de forma radical; as mudanças por elas praticadas dizem respeito a organogramas, porém, as pessoas ou a maneira de pensar delas, raramente são levadas em consideração. (Lobos, 1991)

Percebe-se, pelo entendimento do autor, que essas organizações não internalizaram a mudança na sua plenitude; parece não ser suficiente apenas promoverem-se mudanças simples, como por exemplo, de organograma, deixando marginalizado o agente de mudança – o ser humano.

A afirmação seguinte corrobora com a importância do papel do ser humano no processo de mudança:

“Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.” Brum (1998, p.37)

A autora destaca a importância de se obter um clima organizacional favorável, onde a sobrevivência da empresa está atrelada à capacidade dos empregados às mudanças.

Esses posicionamentos de Lobo e Brum também são compartilhados por Chiavenato, pois para este, levando-se em conta que a empresa é o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas, não se pode ignorar que a maneira pela qual molda-se e estrutura-se esse ambiente, influencia poderosamente a qualidade de vida dessas pessoas, seus comportamentos e objetivos, afetando, conseqüentemente o funcionamento da organização. (Chiavenato, 1997)

Na estruturação desse ambiente deve-se levar em consideração que o ser humano desempenha vários papéis dentro da organização, que convergem, direta e indiretamente, para a obtenção dos objetivos e metas propostas. Nesse contexto, existem ambigüidades nos papéis profissionais desempenhados, pois os mesmos sofrem influências do contexto social, mudanças, economia, política e cultura.

Por mais que a empresa procure ajustar-se às mudanças, observa-se que há uma tendência à lentidão das transformações, tanto no tocante à adoção de novas tecnologias, quanto ao desempenho do indivíduo, através de suas atitudes, comportamentos e dificuldades de assumir novos papéis.

Uma melhoria da qualidade de vida permitirá ao colaborador ser tratado como ser humano, afluindo sua auto-realização e sua auto-estima, trazendo benefícios também à organização que obterá maior eficácia. (Kanaane, 1999)

Compatibilizar as expectativas das pessoas com os objetivos e estratégias da empresa, parece ser fundamental, uma vez que a abertura de todos os mercados mundiais, impactada fortemente pela tecnologia e pela velocidade intensiva das informações, provavelmente está gerando desemprego alarmante, informalidade da economia e maximização das desigualdades sociais.

É preciso, também, buscar o equilíbrio para administrar o despreparo das pessoas mais humildes, pois a única certeza estável é a de que tudo vai mudar. Essa verdade muda toda a história da humanidade.

A empresa tem de ser diferente. E o diferencial estará cada dia mais na prestação de serviços e nas posturas. É preciso utilizar adequadamente a tecnologia sem perder o elo humano. É preciso reinventar, fazer algo para que o cliente ganhe tempo. O cliente tem de ter prazer de ir à empresa e, para tanto, deve-se estar atento às tendências de mercado. Faz-se necessário surpreender o cliente, fazendo algo novo e diferente. As empresas vencedoras não perderam o foco, integraram áreas, acabaram com a acomodação e promoveram mudanças.

Há uma tendência em preterir-se a individualidade nas organizações em favor de estratégias míopes, no entanto, a organização deve liberar, incentivar e promover a competência e a qualidade das pessoas, pois o poder migrou da mão da empresa para a mão do cliente, onde o mercado é quem dita as normas.

Entender esse cenário parece ser fundamental e como pode-se perceber na afirmação contida na Apostila do Curso de Pós-Graduação da FEPESE – UFSC (1995), os empresários, devem agir proativamente:

“É indiscutível a importância dos Recursos Humanos dentro das organizações. Mesmo com a crise estrutural que o País enfrenta, os empresários devem se posicionar à frente dela e procurar implantar modernos métodos de gestão administrativa nas empresas.”

A implantação de modernos métodos de gestão administrativa pode contribuir para minimizar os impactos com as incertezas e, novamente, pode-se verificar a importância do ser humano nesse processo.

É difícil saber como serão as empresas do futuro, mas os destinos delas passarão por uma integração maior com seus colaboradores, transparência nas relações que serão mais abertas, maior acesso à informação e maior busca da motivação. Brum (1998)

Observa-se que a autora menciona a questão da busca da motivação e reforça essa preocupação ao afirmar:

“O capital precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e ‘de bem’ com a empresa. O trabalho precisa cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas. Ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar esta relação.” (Brum 1998, p. 22)

Ao mencionar a palavra “desesperadamente”, no contexto da afirmação anterior, a idéia que a autora parece querer transmitir é a de que sem pessoas motivadas, transparentes e de bem com a empresa, torna-se mais difícil sobreviver num mercado tão competitivo. É preciso, portanto, promover um processo de transformação na empresa, estruturando-se uma série de ações combinadas para obter-se os resultados desejados.

Boog (1991, p. 217) ao referir-se ao processo de transformação das empresas brasileira, afirma que:

“No Brasil, a hora é de atingir resultados com pessoas e num clima de inovação e flexibilidade! Diversas empresas já iniciaram um profundo processo para essa transformação: eliminaram níveis hierárquicos, implementaram programas de qualidade de vida no trabalho, estabeleceram um processo de arejamento e descentralização na autoridade, desenvolveram seus gerentes em habilidades humanas, sociais e políticas e, revendo conceitos de organização, abriram canais novos de comunicação e implantaram formas de gerências mais participativas e inovadoras. Enfim, investindo na maturidade das pessoas, estão colhendo resultados, em muitos casos fantásticos!”

Percebe-se que, na opinião de Boog, há uma preocupação das empresas com o desenvolvimento gerencial voltado às habilidades humanas, implementação de administrações mais participativas e abertura de canais novos de comunicação. Esse processo de transformação que privilegia a maturidade das pessoas, tem propiciado a obtenção de excelentes resultados.

Conforme Boyett (apud Gilbert, 1999), gerenciar e motivar pessoas têm relação com descobrir mecanismos para torná-las competentes e explorar ao máximo seu potencial de desempenho.

Para o autor, se a intenção é realmente ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho, é preciso focalizar o ambiente que se criou para elas e saber se as pessoas têm informações suficientes e confiáveis para desempenhar suas tarefas, bem como elas devem receber orientação e *feedback*.

Deve-se examinar as ferramentas, as técnicas, os métodos e a tecnologia que as pessoas usam para executar o trabalho. Verificar se os incentivos monetários são suficientes para encorajá-las a ter melhores desempenhos e, finalmente, se as pessoas carecem de algumas habilidades e treinamentos; salienta que, embora caros, os treinamentos constituem-se numa poderosa ferramenta para melhorar o desempenho.

Quando as pessoas não dispõem de informações adequadas, o seu desempenho profissional fica comprometido; a melhoria da qualidade e a precisão das informações fazem melhorar o desempenho.

Observa-se, também, que as organizações devem usar o reforço positivo para encorajar o bom desempenho, que é preferível a todas as outras conseqüências que as organizações podem gerar para influenciar o comportamento dos funcionários.

O reforço positivo ensina às pessoas o que elas devem fazer; as pessoas, então, aprendem e evoluem, estimulando o seu potencial, ao contrário do reforço negativo, no qual as pessoas objetivam o desempenho mínimo, apenas para evitar a conseqüência negativa.

Wheatley (1992, p. 149) ao comentar o papel dos administradores, afirma que:

“Durante muitos anos, a máxima prevalecente da Administração foi: ‘Administrar é realizar o trabalho por intermédio dos outros.’ O importante era o trabalho; os ‘outros’ eram aborrecimentos que tinham que ser conduzidos à conformidade e à previsibilidade. Ultimamente os administradores foram instados a perceber que há pessoas trabalhando com eles. Foram advertidos de que o trabalho era feito por seres humanos como eles próprios, cada um dos quais com fortes desejos de reconhecimento e de vinculação. Quanto mais eles (nós) se sentirem (nos sentirmos) parte da organização, tanto melhor será o trabalho feito.”

Nesse contexto de mudanças e com a percepção da importância do papel do Ser Humano, a motivação passa a ser fundamental nas relações de trabalho.

2.2 Motivação

De acordo com Lopez (1980), o termo “motivação” vem do latim *movere*, que significa mover, tendo uma íntima relação com a personalidade humana, seu desenvolvimento mental, profissional e pessoal.

A percepção do autor, de certa forma, é corroborada por Chiavenato (1997), que entende que a motivação está contida dentro das próprias pessoas, podendo sofrer influências, tanto de fontes externas ao indivíduo, quanto do exercício de sua atividade laboral.

Para João Pedro Perez, Diretor de Software da IBM do Brasil: “A motivação nada mais é do que ter a consciência dos motivos que você tem para agir.” (Somoggi, 1999)

Segundo o executivo, a motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida, principalmente para àquelas que exigem maior esforço, como o trabalho.

A ação decorre de um motivo, daí a motivação. Não são os mesmos motivos que todos têm para perseguir os objetivos propostos, mas o clima organizacional instaurado, aliado à política de valorização e reconhecimento, exemplos e atitudes coerentes, ajudam, em muito, nesta caminhada árdua que é trabalhar todos os dias com as mesmas pessoas, com todos os tipos de problemas, com *stress*, pressões de acionistas e da sociedade.

As diretrizes estão cada vez mais desafiadoras, no entanto, é surpreendente a capacidade criativa dos colaboradores, que apesar de todos os dificultadores, superam-se, buscam energia e debruçam-se em articuladas ações para cumpri-las.

Existe uma razão intrínseca, peculiar a cada indivíduo, que o impulsiona e o encoraja a lutar. Uns perseguem o desafio, apenas pelo prazer de conquistá-lo; outros enxergam uma possibilidade de reconhecimento, talvez financeiro, quem

sabe de satisfação do ego. Enfim, cada um pode ter um motivo e, pelo menos sob o aspecto pessoal as possibilidades são inúmeras.

Perez, da IBM e Mamede, da Volkswagen afirmam que: “As pessoas se motivam por coisas diferentes. Cada um tem que encontrar o que serve de estímulo no seu trabalho.”(Somoggi, 1999)

Pela afirmação dos mesmos, pode-se supor que não há como alguém motivar outra pessoa, uma vez que o estímulo tem de ser buscado individualmente.

Esse também é o entendimento de Paladini (1995), que observa que a motivação não pode ser obtida pela vontade de outra pessoa que não seja ela própria, opinião compactuada por Bergamini (apud Archer, 1990), que considera que ninguém é capaz de motivar outra pessoa, o máximo que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais; isto porque as necessidades são intrínsecas ao próprio ser humano e não se pode fazer com que necessidades não latentes passem a existir nas pessoas, reforçando-se, assim, a idéia da automotivação.

Portanto, ninguém motiva ninguém. As pessoas se motivam e o fazem por alguma razão específica, que normalmente vem ao encontro daquilo que lhes interessa, de suas necessidades. Percebe-se que as atitudes, principalmente os exemplos daqueles que são líderes educadores, acabam sensibilizando os colaboradores.

Flippo (1980), diz que George Elton Mayo, considerado o pai da Escola Clássica, realizou o estudo *Hawthorne*, na fábrica de mesmo nome, da *Western Electric Company* em Chicago, no período de 1924 até 1932.

Tido como um clássico no campo da pesquisa pessoal, o objetivo inicial desse estudo era isolar e descobrir o efeito de determinadas condições físicas de trabalho sobre a produção dos empregados; verificar se, por exemplo, a iluminação, a ventilação, cores e limpeza provocavam maior fadiga e interferiam na produtividade.

Divididos em dois grupos, observou-se que naqueles em que todas as condições eram mantidas constantes, após introduzida uma variável, como:

aumento de iluminação, períodos de descanso e condicionamento de ar, percebeu-se um aumento imediato de produtividade. Chamou-se esse grupo de experimental.

No outro, chamado de grupo de controle, não foram inseridas quaisquer variáveis e a produtividade manteve-se inalterada.

Quando, no grupo experimental, retornaram-se às condições normais, verificou-se que não houve uma diminuição na produção, concluindo-se que os empregados participantes desse grupo sentiam-se importantes e valorizados em participar do experimento e tentavam melhorar seus desempenhos.

Com o tempo, o interesse dos pesquisadores aumentou em relação às atitudes dos empregados, seus fatores psicológicos e sociais, sentimentos e crenças.

Percebeu-se, pela pesquisa de *Hawthorne*, dentre outros resultados, que, numa organização, muitas pessoas trabalham em conjunto para um propósito comum. Entretanto, cada indivíduo traz experiências pessoais e sociais anteriores diferentes e, conseqüentemente, necessidades físicas e sociais também diferentes.

O comportamento dos indivíduos numa organização, independentemente do nível hierárquico, não pode ser considerado como motivado, exclusivamente por aspectos lógicos ou econômicos.

Conforme Gardner (1969), verificou-se na pesquisa de *Hawthorne*, que os fatores sociais e psíquicos eram mais importantes na satisfação e produtividade dos trabalhadores do que os fatores físicos do ambiente, evidenciando a complexidade do comportamento humano e iniciando uma abordagem sistemática da análise das relações humanas na indústria.

No entendimento de Chiavenato (1979), Douglas MacGregor considerava o homem um animal dotado de necessidades que, assim que satisfeitas, logo tinha outras desencadeadas. Essas necessidades motivam o comportamento humano.

O grau de satisfação no trabalho pode ser explicado pela teoria das necessidades, em especial pela teoria da motivação de Maslow (apud Bergamini, 1983, p. 75-76) que diz:

“Busca a individualização; a pessoa está principalmente motivada pelo seu próprio crescimento, conquistando a própria autonomia, dentro de um processo dinâmico e seqüencial que vai ao longo de toda a vida propondo um objetivo após outro. O ser humano passa a ser compreendido como alguém que está continuamente desejando alguma coisa e que raramente experimenta um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos. Assim que um desejo é satisfeito, outro aparece e toma seu lugar, o que faz com que o homem esteja continuamente desejando alguma coisa.”

De acordo com Chiavenato (1979), MacGregor também entende que a empresa pode oferecer incentivos aos seus colaboradores para que eles se sintam mais motivados, classificando-os em extrínsecos – aqueles ligados ao ambiente e relacionados diretamente ao comportamento, salário, benefícios, etc, e intrínsecos – que são inerentes à própria natureza da tarefa, como a realização do próprio trabalho, a perseguição do seu objetivo, aquisição de novos conhecimentos e habilidades e a necessidade de autonomia e de auto-respeito, que não podem ser controlados externamente.

Pode-se inferir, portanto, que o indivíduo, quando possui um conjunto de necessidades carentes de satisfação, pode se apresentar motivado para o trabalho; desde que a empresa crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho.

Sbragia e Maximiano (1980, p.15) apontam os seguintes fatores como causas da motivação e satisfação quando referem-se às políticas organizacionais:

- “a- adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo;
- b- oportunidades de lazer;
- c- incentivos à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores;

- d- adequação qualificação/trabalho;
- e- adequação número de trabalhadores/carga de trabalho;
- f- conhecimento dos objetivos políticos da empresa (planos de produção, política de produção, práticas de assistência social, etc.);
- g- oportunidades de produção aos mais competentes;
- h- conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir.”

Para Chiavenato (1979), na opinião de Herzberg, tanto o ambiente externo quanto o trabalho em si, constituem-se ferramentas importantes na motivação do ser humano. O autor entende que não é suficiente apenas considerar o ambiente de trabalho mas, efetivamente, o trabalho ou a atividade que as pessoas exercem. Ele afirma, ainda, que o trabalho é um fator motivador muito poderoso, sempre que propiciar alguma oportunidade de satisfação pessoal ou agregar desenvolvimento a quem o execute.

Quanto à realização das tarefas, o autor entende que elas se tornam desmotivadoras quando objetivam exclusivamente eficiência e economia. É preciso valorizar o desafio e a criatividade.

O entusiasmo, segundo ele, resulta do próprio tipo de trabalho que o indivíduo realiza e não apenas dos bons salários pagos pela organização ou pelas boas condições de trabalho por ela oferecidas. Quanto mais se agrega tarefas complexas ao cargo, à medida em que a pessoa se desenvolve, maior é o seu entusiasmo e motivação.

Várias são as formas de se motivar funcionários, como: reconhecimento público de um trabalho bem feito, fornecimento de ferramenta adequado, promoção por melhor desempenho, participação nos lucros e remuneração em função do talento. (Brum, 1998)

Acrescenta a autora que existem outros procedimentos mais simples, como: dar informações necessárias, cumprimentar o empregado pessoalmente por um trabalho bem feito, solicitar idéias e envolver os empregados nas tarefas do dia-a-dia.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários, mensagens inspiradoras.

Alguns desses recursos destinam-se a ajudá-los a melhorar sua educação, programas de folgas e férias, bonificações por melhores desempenhos, festas e outros acontecimentos condizentes com a sua natureza social. As festas e os acontecimentos sociais encorajam as pessoas a conhecerem-se umas as outras e a conviver em situações fora do ambiente do trabalho. Por maiores que sejam os benefícios, a motivação ainda requer a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada.

Ainda segundo Brum (1998 p.30), “A informação é o produto de comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.”

A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna, provoca uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa. A empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos e sonhos.

É raro a desmotivação estar ligada a aspectos materiais; normalmente são fatores emocionais que desmotivam as pessoas, como, por exemplo: desvalorização, deslealdade e falta de comprometimento.

Coda (1986, p.37) concluiu que:

“A satisfação no trabalho depende, basicamente, de características individuais do empregado, de características do próprio trabalho, das atividades realizadas e do contexto ou ambiente onde o trabalho é ou deve ser desenvolvido.”

Percebe-se, pela afirmação de Coda, que a motivação está intimamente ligada à qualidade: qualidade do ambiente de trabalho, do trabalho propriamente dito e sobretudo do próprio empregado, razão pela qual aborda-se na sequência o tema qualidade, com ênfase especial às pessoas.

2.3 Qualidade

Várias definições de qualidade são encontradas na literatura, e essa vastidão, aliada à dificuldade de descrevê-la de forma clara e objetiva, não impede o seu reconhecimento quando ela é experimentada.

A procura pelo que mais se moldasse às necessidades material, intelectual, social ou espiritual, tem marcado a evolução humana, num sentido de aprimoramento contínuo.

Os trabalhos dos pioneiros como Deming, Juran e Crosby, foram decisivos para reforçar o valor da qualidade, que era intimamente ligado à qualidade do produto (inspeção, controle e garantia da qualidade).

Já a Qualidade Total evidencia a dimensão comportamental, pois pressupõe a existência da satisfação do cliente interno e externo.

Não há empresa sem clientes e as que sobreviverão se diferenciarão pela qualidade de seus produtos e serviços que passa, necessariamente, pela qualidade das pessoas. Não se pode pretender que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas de modo a obter um produto ou serviço de qualidade. (Barçante, 1995)

Neste trabalho, a ênfase maior que se dará à qualidade, estará diretamente relacionada ao ser humano.

A gestão empresarial moderna está voltada para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro nas mãos do qual está, em grande parte, o sucesso do negócio, ainda não foi totalmente absorvida pelas empresas.

É importante que o foco da empresa que pretenda trabalhar com qualidade seja o cliente, porém, a busca da Qualidade Total compreende tanto o cliente interno quanto o externo.

Considerando-se que a maior parte do tempo do funcionário é dedicada ao trabalho, qualquer melhoria nesse ambiente passa a ser encarada como melhoria efetiva de suas condições de vida, o que, por sua vez, vai determinar uma melhoria no clima organizacional, que mais uma vez se refletirá no funcionário, formando-se uma cadeia que realimenta o aprimoramento da qualidade e o aumento da produtividade.

Nesse sentido, pode-se perceber que muitas vezes a importância do ser humano não é reconhecida pelos diversos setores organizacionais. A qualidade pessoal dos empregados que fazem os produtos ou prestam serviços é tão importante como a qualidade final daqueles produtos ou serviços. (Möller, 1997)

A qualidade não se resume unicamente em produzir muito e fazer bem feito. Humanizar o ambiente de trabalho também é fator importante de qualidade.

Ao mencionar a importância da satisfação e motivação dos empregados nos processos de qualidade, Nunes (2000, p.125) afirma que:

“Para as empresas, empregado desmotivado é sinônimo de baixa produtividade. De acordo com a consultoria Hay do Brasil, as corporações que ganharam prêmios de qualidade na última década têm duas coisas em comum: todas investiram na satisfação de seus empregados e contam com o empenho e a motivação de mais de 70% de seu quadro de funcionários.”

Talvez isso explique o interesse das empresas pela implementação de Programas de Qualidade, que evidencia-se na opinião de Möller (1993, p. 2) ao mencionar que:

“O interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo; clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Eles não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. Os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a qualidade dos seus serviços. O setor público é como qualquer outra empresa com clientes pagantes.”

Para o autor, o futuro da organização depende de sua capacidade de atender os requisitos de qualidade que o mundo externo lhe solicita e essa qualidade, presente nos produtos ou serviços, é feita por pessoas.

A qualidade pessoal desencadeia sucessivos aprimoramentos, contribuindo decisivamente para o sucesso das empresas. Uma empresa ou organização eficaz não pode ignorar a qualidade e deveria desenvolvê-la em todas as áreas como uma atividade natural, pois ela pode ser determinante para o futuro da organização.

A qualidade de produtos físicos, controle estatístico, “zero defeito”, desenvolvimento de métodos e de processos, foram uma tônica até o final dos anos 70. A preocupação pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano só foi delineada a partir dos anos 80.

Como observa Barçante (1995, VIII):

“Os conceitos e instrumentos da qualidade destacam os aspectos humanos e sociais do trabalho, em oposição aos modelos autocráticos e burocráticos da empresa e dos órgãos públicos. Por isso mesmo, encontram forte ressonância e interesse, como uma necessidade premente de mudanças.”

A revolução no campo de desenvolvimento da qualidade foi representada pelos conceitos da *Time Manager International* - TMI de “colocar as pessoas em primeiro lugar” e “qualidade pessoal”. Essa revolução privilegia a qualidade dos esforços do indivíduo; é necessário inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível. É preciso melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados.

A TMI define tanto a qualidade técnica (lucro), como a qualidade humana (além do lucro).

Pessoas vencedoras têm obsessão pela Qualidade e pela excelência, têm luz, disciplina e automotivação, por isso, além da qualidade técnica, deve-se perseguir a qualidade das pessoas. (Möller, 1997)

Esse também é o entendimento de Barçante (1995, p. 02), que questiona:

“Se o processo produtivo é constituído por homens e máquinas e se há uma preocupação constante com a busca de maior produtividade da máquina, por que não valorizar, também, os fatores que potencializam a produtividade humana?”

Paladini (1995, p. 114) também reconhece a importância das pessoas na produção da Qualidade na organização, afirmando:

“A ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental e provavelmente continuará sendo assim. Ainda que possam ser empregados recursos humanos de automação para a organização do sistema e o desenvolvimento e a utilização de dispositivos que visem operar procedimentos nas linhas de produção, sempre será necessária a presença do elemento humano para gerenciar o processo, para criar novas formas de executar as atividades básicas de produção, para proceder ajustes que as máquinas não conseguem por si próprias. Nenhum outro elemento do processo produtivo tem uma contribuição tão relevante para oferecer como o Homem – como, da mesma forma, não existe nenhum elemento tão complexo quanto ele. Pode-se, mesmo, afirmar que o elemento humano é o recurso que exige o maior investimento – mas também determina o maior retorno, em termos de contribuição para a produção da qualidade.”

Shinyashiki (1995), diz que a sua empresa não é mais uma no mercado e que o seu trabalhador não é mais um na multidão. Empresa e colaboradores passam a ter um destaque único especial.

Considerada como a base de todos os outros tipos de Qualidade, a Qualidade pessoal é fundamental para a auto-estima, determinando o bem-estar do indivíduo, da família, dos amigos e da organização, por isso, parece não ser possível a uma empresa responder às exigências técnicas de qualidade do mundo exterior, se as pessoas não possuírem um alto nível de qualidade pessoal.

O desenvolvimento da qualidade em uma organização deve começar com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade e o fator que mais influencia o desempenho no presente é a auto-estima que é determinada pelo reconhecimento recebido. O grau de reconhecimento experimentado sob a forma de atenção e interesse pelo trabalho, obtenção de resultados tangíveis, reprimendas e críticas, reconhecimento e recompensas, influenciam grandemente o desempenho.

Da mesma forma, é mister conhecer a sua meta e a da organização; elas precisam estar claras, bem como é importante compreender porque um trabalho está sendo feito.

O desempenho também é afetado pelos ambientes físico e psicológico. Ambientes funcionais e harmônicos, equipamentos técnicos apropriados, respeito mútuo, altos padrões éticos, confiança, segurança, tolerância, ênfase nos pontos fortes das pessoas, aumentam o desempenho. (Möller, 1997)

Segundo o autor, a maioria das pessoas tem melhores desempenhos se possuem experiências e habilidades no trato com suas tarefas específicas. Entende, ainda, que o trabalho desafiante e instável pode elevar o desempenho de algumas pessoas e diminuir o de outras. É preciso, entretanto, gozar de uma sensação de bem-estar ao fazer seu trabalho.

O desempenho das pessoas é fortemente influenciado pelo desempenho dos colegas mais próximos, familiares e amigos, pela chefia e pelas pessoas que você respeita.

As relações humanas são muito importantes e influenciam o ambiente de trabalho, uma vez que tudo que é feito na organização tem ligação com o que outras pessoas fazem.

2.4 Relações Humanas

O termo relações humanas, para o leigo, implica interesses de um homem para com o outro, entretanto, o sentido é muito mais amplo e sua abordagem é compreendida para a aplicação das ciências do comportamento ao estudo e à compreensão de gerência e organização e à motivação humana na empresa. (Gardner, 1969)

As ciências do comportamento não são exatas. O comportamento humano não pode ser prontamente previsto, baseado em leis ou princípios gerais. Para o autor, é difícil lidar experimentalmente com seres humanos ou com a interação humana; o comportamento humano é complexo, resultado de uma realidade corrente, em evolução, que integra suas experiências passadas e presentes e sua antecipação do futuro, percebendo e integrando os acontecimentos em termos de suas necessidades e sentimentos.

Hoje, os recursos não são tão abundantes como costumavam ser, por isso, gerir uma organização implica conseguir-se reunir os recursos necessários e usá-los de forma criativa para maximizar os resultados pretendidos. Nos cenários organizacionais, principalmente, tudo o que se faz está conectado às coisas que as outras pessoas fazem.

Herman (1993, p. XVII) afirma que:

“Os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o trabalho da organização. Precisamos de bons funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da Organização.”

A organização usa vários recursos para cumprir a sua missão e eles são alocados de acordo com a sua disponibilidade e necessidade. Embora todos os recursos sejam importantes, o mais valioso é o recurso humano: as pessoas. Elas são importantes para o sucesso da organização e é preciso que elas saibam disso. Com os esforços delas, consegue-se superar as fraquezas de outros recursos, já os outros recursos não conseguem compensar um recurso humano eventualmente fraco.

Embora os papéis desempenhados pelas pessoas numa organização sejam diferentes e as contribuições feitas sejam de vários tipos, todos fazem algo para atingir os objetivos, portanto, é fundamental valorizar os empregados, preocupar-se com eles, apreciar seus esforços.

Quando as pessoas realizam um bom trabalho na empresa, recompense-as; como ser humano, cada um tem identidade própria, quer ser especial, diferente de todos os outros; quer ser reconhecido pelo que é, pessoalmente. É importante oferecer oportunidades para as pessoas assegurarem as suas individualidades.

Segundo o autor, vários elementos humanos são essenciais para que a administração de uma organização seja exitosa; é preciso ter-se uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes. Cada um dos seus funcionários é um ser humano individual, único e especial e deve ser valorizado pelo que é. Cada um tem qualidades, experiências, capacidade, potencial e sentimentos próprios; seus valores, ética e talentos são importantes para a equipe.

Deve-se respeitar e incentivar o potencial das pessoas, valorizando suas características, respeitando a privacidade delas no local de trabalho.

Na avaliação de Skynner (1997) os gerentes estão convencidos da importância das pessoas e Amana (1999) acredita que a potencialização da força humana das organizações se dá quando todos acreditam no potencial ilimitado do ser humano.

As pessoas são diferentes, diz Fournier (1992) ao acrescentar que o papel dos gerentes é o de gerenciar o comportamento das pessoas dentro do ambiente empresarial.

As pessoas que trabalham em uma empresa são indivíduos que aplicam os seus talentos pessoais, conhecimentos, capacidade e energia, para realizar o trabalho da empresa, porém, embora elas possam trabalhar como indivíduos ou como membros de uma equipe, o mais importante é que elas vejam a si mesmas como indivíduos e devem ser tratadas e respeitadas como tal.

Deve-se enfatizar o valor do trabalho em equipe, incentivando a cooperação, colaboração, troca de idéias, como forma de criar um clima organizacional que estimule as pessoas a trabalharem em equipe.

A natureza individualista de cada pessoa e a maneira especial como um complementa o outro são alguns dos motivos pelos quais uma equipe funciona bem. A diversidade é salutar e deve-se encorajar as pessoas a ser o que elas são, ao invés de querer transformá-las em outras pessoas. Aceitando cada pessoa como ela é, ela trará contribuições diferentes para o grupo.

Quando uma equipe obtém sucesso, é importante comemorá-lo, fomentar os sentimentos positivos dos empregados em relação ao que eles estão fazendo, enfatizando a contribuição de cada um para atingir os objetivos organizacionais.

Deve-se cumprimentar as pessoas quando elas chegam ao trabalho; procurar sair da sala e passear pelo escritório. Estar presente denota interesse. Procurar dispensar um tempo para as pessoas para conversar, dando oportunidade a elas de falarem sobre as coisas que estão fazendo no trabalho. Estar presente aos eventos informais da empresa. As pessoas querem sentir que fazem parte do que acontece na organização, querem um papel mais significativo no trabalho. Quando as pessoas querem se envolver e não têm oportunidade, ficam alienadas em relação à organização. Deve-se solicitar a opinião das pessoas, o que não significa que se deve acatá-las sempre; a decisão final é sempre da gerência.

Uma organização precisa gerar resultados a longo prazo para garantir sua existência e precisa de uma estratégia competitiva para obter esses resultados. A competitividade de uma organização liga-se ao melhor desempenho que apresenta em seus mercados, portanto, deve-se gerenciar pela excelência, o que pode ser entendido pela combinação de ações que coloquem no mercado um produto ou serviço com confiabilidade de entrega e preço adequado, por exemplo.

Pode-se dizer, também, que ser excelente é maximizar os recursos disponíveis, utilizando criatividade, confiança e comprometimento que agreguem e que tenham por objetivo alcançar resultados, buscando a excelência e a evolução. A empresa tem de ser competitiva, mas as pessoas também têm de ser competitivas.

Quando se refere a fator humano, Willingham (1999, p. 2) afirma:

“Para aumentar de forma significativa a produtividade nesses próximos e difíceis anos, líderes e gerentes deverão aprender a respeito e maximizar o rendimento dessa massa potencial inicialmente vasta, ainda que latente, representada por sua gente, massa essa que nos dias de hoje, permanece estagnada e sem desafios.”

Na visão de Herman (1993), o local físico onde as pessoas trabalham reflete a organização, seus valores e suas políticas. Quanto mais confortáveis os ambientes de trabalho, mais produtivos serão os funcionários. Assegurando um bom sistema de ar condicionado e ventilação e ambientes livres de fumaça eles ficarão mais satisfeitos. Quanto mais se faz para melhorar a atmosfera de trabalho, mais as pessoas gostarão.

Os empregados provavelmente têm contribuições a dar; deve-se solicitar essas contribuições pois eles gostarão de colaborar. Quanto menos eles se preocuparem com o ambiente físico, mais atenção e energia serão dispensadas ao trabalho e maior será a produtividade.

A saúde deve ser promovida elaborando-se um Programa de Qualidade de vida e exigindo-se que a segurança seja uma tônica de todos, criando-se e incentivando-se a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA.

As pessoas querem liberdade para tomar algumas decisões sozinhas. Deve-se ser sensível às necessidades pessoais e transigir, sempre que possível, às necessidades dos empregados, especialmente quanto à flexibilização de horários. Embora nem todos os serviços sejam passíveis desse ajuste, a predisposição em atender alguns pleitos, em muito ajuda na criação de um ambiente favorável; deve-se estar atento às oportunidades e ser flexível o bastante para dar vazão às idéias apresentadas pelos empregados.

A sensação de vida em família pode ser muito saudável para a organização se aplicada corretamente; ela não significa entregar o comando para os empregados, mas que eles podem tratar-se pelo primeiro nome ou apelido, deixando a formalidade para o relacionamento com os clientes. Nesse contexto, as pessoas se preocupam umas com as outras, dividindo responsabilidades e na eventualidade de discussões, essas são afluídas e podem ser solucionadas mais rapidamente.

“O ser humano naturalmente gosta de trabalhar e se relacionar socialmente com outras pessoas. Os esforços conjuntos podem ser bastantes produtivos e , ao mesmo tempo, criar laços importantes entre companheiros de trabalho.” Herman (1993, p. 152)

O ser humano é, por excelência, um ser social e o trabalho desenvolvido de forma conjunta pode resultar no aumento da produtividade, criando um ambiente mais harmonioso, favorecendo as relações de amizade.

A produtividade pode ser aumentada com empregados confiantes, pois eles se sentem melhor com eles mesmos e com relação ao que estão fazendo. Dizer às pessoas que se confia nelas e respeitá-las faz uma grande diferença, pois pode afetar não apenas o presente mas o futuro da trajetória profissional delas. Quando as pessoas compartilham bons sentimentos, elas percebem mais o espírito de equipe e quanto mais coesa a equipe, melhor.

Deve-se, também, fortalecer os relacionamentos através de contatos sociais e profissionais que acabam aumentando a confiança e a cooperação.

As pessoas que fazem refeições juntas podem fortalecer os laços de amizade e cooperação. Atividades esportivas, participação em atividades cívicas, churrascos, jantares, palestras, seminários, encontros, festas de confraternização com participação da família são outros exemplos de contatos que agregam valores.

Encorajar a camaradagem no sentido de companheirismo traz a sensação prazerosa de desfrutar a companhia do outro, refletindo na amizade. As pessoas que gostam de estar próximas às outras, geralmente produzem mais no local de trabalho.

Empregados felizes são mais produtivos, por isso é importante que as pessoas gostem do que façam. Comemorar vitórias, aniversários, levar o trabalho a sério, descontrair o ambiente e compartilhar os aspectos positivos do relacionamento entre as pessoas que compõem a equipe; fortalecem os laços entre as elas.

Deve-se dizer às pessoas o que se espera delas e manter a disciplina na organização como forma de educar o empregado a não infringir normas, e também encorajar experiências, inovações e a vontade de executar mudanças positivas. Apoiar as pessoas e dar a elas crédito por tentarem, reconhecendo a sua importância para o sucesso da empresa. É importante reconhecer um trabalho bem feito; dar elogios regulares e espontâneos, de acordo com as oportunidades. Encontrar motivos legítimos para cumprimentar ou agradecer as pessoas e procurar os aspectos positivos da organização e os bons resultados conseguidos pelos empregados.

De acordo com Herman (1993), existem algumas maneiras de reconhecer um desempenho ou realização, destacando:

- um reconhecimento ou elogio pessoal na frente de outras pessoas;
- uma palavra de agradecimento, sem alarde;
- uma carta, certificado ou placa;
- um local especial no estacionamento, jantar, ingressos para eventos;
- atribuição de importância especial;
- um dia de folga remunerada;
- uma promoção.

É importante não exceder nos elogios, fazendo-os legítimos, recompensando e reconhecendo quando apropriado. Preocupe-se em buscar o equilíbrio entre elogios e críticas pois, embora as pessoas gostem de ouvir que elas estão realizando um bom trabalho, que são valorizadas, corre-se o risco de tornar-se banal se os elogios forem em excesso. As críticas construtivas são necessárias, pois permitem que as pessoas continuem a crescer.

A deficiência nas comunicações é um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. Para tomar decisões e executar suas tarefas, as pessoas necessitam de informações. Quando existe uma política clara de comunicação, as pessoas tenderão a dividir o que sabem com as outras. A oportunidade de acessar as informações através de redes locais de computadores tem sido considerada uma excelente ferramenta de comunicação. Quando as pessoas interagem a informação, a compreensão fica mais facilitada, por isso é importante facilitar a comunicação aberta e praticá-la.

Provavelmente, saber escutar é a habilidade mais importante da comunicação. Aprende-se muito escutando e as outras pessoas gostam quando são escutadas.

Ouvir o cliente também é destacado por Barçante (1995, p. 20), que afirma:

“Ouvir a voz do cliente interno é, assim, mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e de cujo empenho depende, diretamente, o bom resultado do negócio.”

Encarar o empregado como alguém que tem contribuições importantes a dar é fundamental, uma vez que eles dispõem de informações, pois conhecem em detalhes os processos e as fraquezas das organizações.

O comprometimento da administração estimulando o corpo funcional a dar a sua opinião será capaz de criar um clima de segurança e cumplicidade; os colaboradores precisam saber que as suas opiniões desencadeiam um processo de desenvolvimento da organização.

Desde que a segurança esteja preservada, pode-se permitir que as pessoas tenham liberdade de gerenciar o seu tempo, o seu intervalo e a realização de tarefas a elas delegadas. É particularmente interessante permitir às pessoas fazerem pequenos lanches e pausas para cafezinhos no ambiente de trabalho; isso as ajuda a mantê-las alertas e permite satisfazerem suas necessidades nutricionais.

Os empregados devem sentir que a satisfação das necessidades pessoais fazem parte das suas experiências de trabalho. Tudo que eles fazem ajuda a satisfazer ou exceder as expectativas de produtividade e satisfação no trabalho.

Certas tarefas possuem limitações, por isso, algumas regras devem existir para impor limites, mas elas não devem ser rígidas demais porque as pessoas precisam de flexibilidade.

Os relacionamentos positivos são essenciais para a manutenção da produtividade e deve-se ter a responsabilidade de atentar para as necessidades pessoais dos empregados – individual e coletivamente.

Os estilos de comportamento das pessoas devem ser compreendidos, pois eles são determinantes da forma como elas atuarão e como responderão a várias motivações. Pode-se recorrer a instrumentos de auto-avaliação que permitam compreender melhor os estilos pessoais.

Deve-se ser sensível aos valores e padrões éticos das pessoas, discutindo-os, sem, entretanto, tentar mudar as perspectivas delas e tentar resolver rapidamente os conflitos quando eles aparecerem, evitando que eles se tornem sérios; deve-se também, ajudar as pessoas a se concentrarem nas questões que estão causando o conflito e promover reuniões pontuais sempre que surgir algo que as pessoas precisam saber; as pessoas gostam de sentir que fazem parte de alguma coisa, que podem opinar.

No entendimento de Brum (1998, p. 116-117):

“Sempre que houver uma grande notícia a ser dada aos funcionários, seja boa ou ruim, a direção pode realizar reuniões urgentes no auditório ou em qualquer outro espaço da empresa, onde a informação possa ser repassada a todos.”

Ainda segundo a autora, esse tipo de reunião, se molda às situações em que qualquer demora em noticiar o fato pode virar um boato, trazendo sofrimento aos funcionários.

Quando houver sigilo que impeça a divulgação de uma notícia, uma reunião relâmpago deve acontecer e o dirigente deve anunciar que, tão logo seja possível, a notícia será dada a todos.

Uma política de portas abertas é adequada para que as pessoas se sintam à vontade para se aproximarem. Para tanto, deve-se procurar envolver as pessoas da empresa pois, quanto mais elas se sentirem à vontade, menos ficarão intimidadas; se as pessoas não se aproximam, deve-se ir onde elas estão e ouvi-las atentamente, agindo com prontidão em relação às preocupações delas.

Ser entusiasmado faz os empregados também se entusiasmarem. As pessoas observam atitudes e reações, o modo como se anda, se fala e se trata as outras pessoas e acaba-se sendo referencial para elas.

Se não há ninguém para mostrar o caminho, as pessoas ficam desorientadas, por isso é importante comunicar o exercício da liderança a todas as pessoas da organização. A liderança deve ser sentida por todos. Deve-se compartilhar opiniões com os empregados, particularmente aqueles que se reportam mais diretamente e estar aberto às opiniões deles, preservando-se as decisões estratégicas.

Deve-se tratar os empregados com justiça, de modo aberto e honesto, proporcionando equidade para todos, o que não significa que todos têm de ser tratados da mesma forma; significa que todos tenham oportunidades iguais de realizações e que os padrões sejam aplicados de maneira objetiva e imparcial.

Ser firme, tomar decisões e enfrentar quaisquer situações, por mais difíceis que sejam, transforma o ambiente de trabalho em um ambiente de clareza e quase previsibilidade. Desafiar as pessoas, estimulando-as a buscar realizações maiores, ajuda a obter melhorias incrementais, para tanto, os desafios devem ser adequados; é melhor conseguir um pouco mais a cada dia, do que sofrer um grande fracasso.

Deve-se cumprir aquilo que foi prometido; as pessoas esperam que se honre a promessa e se, eventualmente, uma mudança inesperada acontecer, pode-se explicar a mudança de forma clara para não se perder a credibilidade.

As pessoas querem crescer em suas carreiras; permitir que elas cresçam no ritmo por elas desejado é uma maneira de possibilitar o crescimento das pessoas, e também aumentar as suas obrigações, encorajando-as a pensar. Pode-se apoiar financeiramente os empregados desejosos em continuar suas educações formais e, igualmente, cursos e seminários externos relacionados às atividades da organização, encorajando-os a repassar os ensinamentos adquiridos a outros empregados.

3 ASPECTOS RELACIONADOS

3.1 Histórico da Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública, criada por D. Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro, através do Decreto nº 2723, de 12 de janeiro de 1861 e tinha como finalidade inicial incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas.

Para se entender melhor a Caixa Econômica Federal é importante que se resgate a sua vocação histórica: desde que foi criada com o Monte de Socorro, com o objetivo de prestar serviços às classes menos abastadas, a Caixa recebia depósitos populares e o Monte de Socorro realizava empréstimos sob penhor, cobrando juros mais baixos do que os agiotas.

Ao criar as duas instituições - Caixa Econômica e Monte de Socorro – Dom Pedro II pretendia combater outras instituições que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos tomadores de empréstimos.

Desde a época de sua criação até a Lei Áurea, vários escravos lá abriram cadernetas de poupança. A escrava Joana movimentou sua caderneta de 1884 a 1887, quando, economizando tostões, dia após dia, conquistou sua liberdade pouco antes da abolição da escravatura.

A Caixa de 1861 e as que se seguiram em 1874, foram as primeiras garantidas pelo poder público no Brasil.

Em 1874, iniciando seu processo de expansão por todo o País, a Caixa instalou-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. No Paraná, a Caixa chegou em 1876, começando a funcionar numa Curitiba com pouco mais de 15000 habitantes.

Já, durante o governo de Getúlio Vargas, graças ao sucesso da caderneta de poupança e a credibilidade dos serviços prestados pela Caixa, foram criadas as carteiras hipotecárias, de consignações, seção de cheques, de cobranças e de pagamento, dando novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas nos Estados.

Castilho (1983, p.65) ao mencionar a importância da criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais diz:

“Uma das mais importantes inovações verificadas nas vidas das Caixas Econômicas Federais, foi, sem dúvida, a criação do Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, através do Art. 3º do regulamento baixado pelo Decreto 24.427, de 19 de junho de 1934. A sua finalidade era a de orientar o desenvolvimento das operações das Caixas e fiscalizar o cumprimento da legislação e regulamentação que lhes fossem pertinentes.”

A criação do Conselho Superior representou um divisor de águas na história da Caixa, que consubstancia-se no entendimento de Oliveira (1960, p.50-51) ao afirmar que:

“Na verdade, antes da existência daquele órgão, as caixas econômicas federais, que até 1930 não passavam de simples aparelhos coletores de depósitos populares, que se tornaram instituições grandiosas que, no seu todo, constituem o maior organismo de crédito e economia popular do Brasil, se levarmos em conta o que realizam só no campo privado como também os serviços que prestam como institutos auxiliares dos poderes públicos do País, do Estado em que funcionam e do Município em que se situam.”

Como decorrência das diversas performances, algumas Caixas tinham autonomia, outras, entretanto, eram anexadas às Delegacias Fiscais do Ministério da Fazenda em cada Estado da Federação.

Uma das mais expressivas realizações do Conselho Superior foi a expansão das Caixas Econômicas e de suas Agências por todo o País.

Em 1956 todas as Caixas já tinham alcançado autonomia. O Conselho existiu até 1970, com a unificação das Caixas Econômicas numa Empresa Pública, conforme foi determinado pelo Decreto Lei nº 759 de 1969.

A Caixa Econômica Federal, como empresa pública, iniciou suas operações no dia 01 de setembro de 1970.

Até 1934, a Caixa Econômica Federal desempenhava, fundamentalmente, as funções básicas da época de sua criação. Nos anos 30, elas se constituíram em autarquias, mas continuavam autônomas. As mudanças havidas até então eram de cunho administrativo e organizacional e com a unificação das Caixas Econômicas, a Caixa Econômica Federal, já como empresa pública, passou a ter uma direção centralizada.

Foi na década de 70 que a Caixa se transformou em banco social, executando a política do Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social– FAS e passou a gerir programas governamentais como o Programa de Integração Social - PIS, Crédito Educativo e Programa Nacional de Centros Urbanos. Foi nessa década também, que foi criada a Loteria Esportiva.

Em 1986, com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, a Caixa transformou-se na maior Agência de desenvolvimento social da América Latina, passando a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS. Em 1990, coube à Caixa a centralização de aproximadamente 130 milhões de contas do FGTS que, até então, estavam espalhadas em 76 bancos.

O acirramento do mercado financeiro ensejou a adoção de investimentos no processo de modernização da Caixa e em 1995 foi implantado o Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, cujos objetivos principais eram o de se obter uma estrutura organizacional mais ágil e competitiva, a descentralização administrativa, o aumento da eficiência e a redução de despesas operacionais, elevando a qualidade dos serviços oferecidos pela Caixa a seus clientes.

A Caixa Econômica Federal faz parte da vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito habitacional, do penhor, do FGTS, do PIS, recebedores da aposentadoria, apostadores das loterias ou clientes dos serviços bancários tradicionais.

A Caixa tem uma atuação integrada nas áreas de serviços financeiros, transferência de benefícios e desenvolvimento urbano, com foco prioritário nos setores habitacional, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, canalizados principalmente à população de baixa renda, o que a diferencia das demais instituições financeiras.

Existe uma série de empréstimos e financiamentos destinados, tanto a pessoas físicas, quanto a pessoas jurídicas, que se moldam às mais variadas demandas, com ênfase no Penhor, que se caracteriza pela facilidade do crédito garantido a todas as camadas da população; nos empréstimos sob consignação em folha de pagamento, pelos baixos juros cobrados e pela forma desburocratizada na concessão e do Caixa Empresa, pela variada gama de opções oferecidas às micro, pequenas e médias empresas.

Em relação à gestão de fundos, através da rede de distribuição, a Caixa objetiva dar ao trabalhador, um tratamento especial.

A preocupação com a excelência do atendimento e a satisfação dos clientes fez com que a Caixa adotasse um novo modelo conceitual e ambiental para os seus Pontos-de-Venda – o Projeto Padrão – e ofertado canais alternativos de atendimento como: o *call center*, *cash dispenser*, *ATM*, banco 24 horas, *home banking* e *internet banking*, além da modernização de sua logomarca.

Na concepção da Caixa Econômica Federal (1994) a missão da instituição é:

“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- direcionamento das ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- respeito e valorização do ser humano.”

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública de direito privado com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional; sua estrutura compreende um Conselho de Administração que é o órgão superior que define as políticas, um Conselho Fiscal que é o responsável pela fiscalização e uma Diretoria Colegiada que é o órgão executivo.

É o segundo banco do país e é considerada como um banco de varejo com forte atuação em financiamento imobiliário; possui um ativo de R\$ 121, 5 bilhões, com mais de 14 milhões de contas correntes e cadernetas de poupança e 50 milhões de transações/ano de transferências de benefícios.

A sede de comando da Caixa, chamada de Matriz, localizada em Brasília, possui em sua estrutura 30 Superintendências Nacionais e 87 Gerências Nacionais. Nas capitais e algumas principais cidades brasileiras estão 75 Escritórios de Negócios e nos mais diversos municípios brasileiros existem 1.690 Agências, contando em seu quadro com 55.386 empregados, 14.961 prestadores de serviços, 7.989 estagiários e 3.225 menores, totalizando 81.561 colaboradores. Além dessas unidades, existem 6.003 casas lotéricas que atuam em parceria com a Caixa. (dados de março/2000).

Vinculada ao Ministério da Fazenda, a Caixa submete-se às decisões e disciplinas normativas do Banco Central do Brasil e às normas do Conselho Monetário Nacional. É integrante do Sistema Financeiro Nacional – SFN, Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo – SBPE, Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP e Comitê de Instituições Financeiras Federais - COMIF.

Tem suas contas submetidas ao Tribunal de Contas da União – TCU e à Secretaria do Controle Interno do Ministério da Fazenda.

A Caixa é a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais – FUNCEF, segundo maior fundo de pensão do País.

No cenário internacional, a Caixa está ligada às seguintes instituições:

- *World Savings Banks Institute – WSBI* – Bruxelas, Bélgica.
- *International Association Of Toto e Lotto Companies – INTERTOTO* – Basiléia, Suíça.
- *Association Internationale des Loterias d’État* – Zurique, Suíça.
- *Asociación Latinoamericana de Instituciones Fenanceiras de Desarrollo – ALIDE* – Lima, Peru.
- *Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo – APICE* – Bogotá, Colômbia.

Consolidada a implantação do PRC, a Caixa contratou a consultoria *Boston Consult Group – BCG*, para efetuar um diagnóstico da instituição. Desse diagnóstico resultaram uma série de ações, com destaque para a implementação do *Back Office* e da Segmentação.

O *Back Office* terceirizou aproximadamente noventa tarefas identificadas como rotineiras e repetitivas, as quais eram originalmente desenvolvidas por empregados dos Pontos-de-Venda e passando, agora, a serem executadas por prestadores de serviços, liberando empregados para a realização de negócios e atividades consideradas mais importantes.

Como se pode perceber, as mudanças fazem parte da vida das organizações e, conseqüentemente, das pessoas. Portanto, é fundamental que, cada vez mais, os gestores estejam preparados para lidar com o principal agente de mudanças: O Ser Humano.

O *Back Office* é a preparação para um projeto maior a ser implantado no decorrer do segundo semestre de 2000, chamado de Segmentação, que busca privilegiar o atendimento às necessidades dos clientes identificando suas demandas e potencialidades a serem exploradas.

Com o *Back Office* e a Segmentação, concomitantemente a Caixa sinaliza a contratação de Técnicos Bancários e de *Trainnés* oriundos dos concursos públicos realizados em maio de 2000. Essa nova força de trabalho vem suprir as defasagens decorrentes de aposentadorias e demissões ocorridas nos últimos dez anos.

A empresa também pretende mudar ainda mais o perfil dos seus colaboradores, diminuindo significativamente a quantidade de Caixas Executivos, incentivando a utilização de canais alternativos de atendimento, implantando um Programa de Adesão à Demissão Voluntária – PADV, com previsão de início para outubro de 2000, um programa de demissão sem justa causa e ainda implementar um programa de desenvolvimento de competências para seus principais executivos; a universidade corporativa também está nos planos da Caixa que pretende implementá-la em 2001.

A essas questões acrescente-se o fato das instituições financeiras federais, dentre elas a Caixa Econômica Federal, estarem tendo os seus papéis revistos pelo COMIF, que contratou a Consultoria *Booz-Allen* para efetuar um diagnóstico que foi entregue ao governo e divulgado à sociedade. Há uma previsão de ser efetuada uma audiência pública e, posteriormente, submeter as propostas à análise do Congresso Nacional; além da revisão de papéis, cogita-se a possibilidade de fusões de alguns bancos e/ou privatizações de outros.

Essas mudanças fazem parte da história recente da Caixa, que desde 1995 tem procurado ajustar-se à nova realidade do mercado. Novamente observa-se que há uma preocupação generalizada entre os empregados que se sentem ameaçados com a necessidade de se adequarem às novas funções, com a possibilidade de perderem parte de suas remunerações, e, o mais preocupante, com a possibilidade de perderem seus trabalhos.

Nesse contexto insere-se o Escritório de Negócios Cascavel/PR. Criado em julho de 1995 com a implementação da reforma administrativa promovida pelo Programa de Racionalização e Competitividade – PRC.

Através dos seus 36 Pontos-de-Venda vinculados, atende a 112 municípios das regiões oeste, sudoeste e parte da centro-oeste do Paraná. Vinculado à Superintendência Nacional de Rede e à Diretoria Colegiada da Caixa na matriz, em Brasília, tem como principais objetivos a alavancagem de negócios, o desenvolvimento tático do plano de ação da Caixa, o impulso de ações que visem a excelência operacional, a supervisão dos Pontos-de-Venda e representação externa.

3.2 Principais Diretrizes de Recursos Humanos da Caixa

As diretrizes descritas abaixo referem-se à política de Recursos Humanos institucionalizada pela Caixa Econômica Federal, que vigiram no período compreendido entre 01.07.95 a 30.06.00:

- licença adoção de 10 dias para empregada que adotar menor de idade e de 05 dias para o empregado;
- escala de férias elaborada pela chefia com a participação dos empregados da unidade;
- empregado poderá deixar de comparecer ao serviço pelos seguintes motivos:
 - casamento, até 08 dias;
 - nascimento de filho, até 05 dias;
 - falecimento do cônjuge ou de pais, filhos, irmãos e companheiro(a), até 08 dias;
 - falecimento de avós, netos, sogros, genros ou nora, até 03 dias;
 - doação de sangue, até 01 dia;
 - alistamento eleitoral, até 02 dias;
 - depoimento ou inquérito policial ou judicial;
 - convocação para júris, funções de justiça eleitoral, apresentação militar e outros serviços legalmente obrigatórios;
 - prestação de exame vestibular;
 - ausência permitida para tratar de interesses particulares, até 05 dias.

- jornada de trabalho de 06 horas contínuas de Segunda a Sexta-feira, perfazendo 30 horas semanais com intervalo de 15 minutos para repouso ou alimentação, incluso na respectiva jornada. Excepcionalmente, se a jornada for prorrogada, essas horas serão remuneradas com adicional de 50%, ficando garantido o direito de compensação às horas não remuneradas;
- pagamento do adiantamento da gratificação de natal no mês de fevereiro, equivalente a 50% da remuneração e o restante em novembro;
- assistência médica, hospitalar, odontológica, fonoaudiológica, fisioterápica, serviço social e outras terapias reconhecidas pela Associação Médica Brasileira – AMB;
- Programa de Assistência Médica Supletiva – PAMS, com assistência biopsicossocial e orientação jurídica, tanto na atuação curativa como na preventiva, custeando as despesas com intervenção cirúrgica em coração, sistema nervoso central e transplantes de órgãos, bem como reembolso das despesas médicas, hospitalares e odontológicas, com base em tabelas específicas do programa;
- empregados que exerçam atividades de entrada de dados sujeitas a movimentos ou esforços repetitivos dos membros superiores e coluna vertebral, têm direito a 10 minutos de intervalo a cada 50 minutos trabalhados, em conformidade com a NR 17;
- manutenção de serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade dos empregados, de acordo com a NR 04;
- na eventualidade de ocorrer um assalto no local de trabalho, os empregados têm direito a atendimento médico e/ou psicológico custeados pela Caixa;
- pagamento de auxílio-alimentação de caráter indenizatório;
- pagamento de auxílio-creche para custear despesas com assistência de filhos com idade compreendida entre 3 meses completos e 07 anos incompletos;
- conversão em espécie ou gozo equivalente a 18 dias a cada 360 dias trabalhados, a título de licença prêmio;
- acesso dos dirigentes sindicais às unidades, para distribuição de material de propaganda sindical, podendo ser usado o quadro de avisos, vedando-se a divulgação de matéria político-partidária;

- participação dos empregados nos lucros ou resultados na forma da legislação vigente;
- negociação coletiva permanente, dentro dos princípios de lealdade e boa fé;
- implantação do Plano de Cargos Comissionados – PCC e Plano de Cargos e Salários – PCS que passam a reger as relações de trabalho dos empregados da Caixa. A forma de ingresso para os cargos comissionados gerenciais, funções de assistente de operações, secretário executivo e secretário se dá através de processo seletivo interno, com obediência a pré-requisitos para cada função, formação, fatores ambientais, fatores de risco e análise curricular. Os candidatos são submetidos também a um Comitê de Avaliação Gerencial – CAGE. Para as funções técnicas a seleção se dá através de processo seletivo interno e Comitê de Avaliação Técnica – CATE, sendo igualmente obedecidos pré-requisitos. O Plano de Cargos e Salários obedece a uma tabela de remuneração que se fundamenta na complexidade do cargo/função e no referencial de mercado. A jornada de trabalho dos empregados com cargo em comissão é de 08 horas;
- implantação da rede de processos, cujo principal objetivo é o gerenciamento por resultados, onde cada negócio/processo terá um único gestor, ao qual caberá alavancar os resultados;
- reestruturação do Programa de Racionalização e Competividade – PRC, que passa a contemplar o negócio e a logística. No subsistema negocial, o segmento estratégico é de responsabilidade da Diretoria Colegiada, o segmento tático é de responsabilidade dos Escritórios de Negócios e o segmento operacional dos Pontos-de-Venda. No subsistema logístico, o segmento estratégico é de responsabilidade da Diretoria Colegiada, o segmento tático das Gerências de Processo e o segmento operacional das Centrais de Logística.
- Constituição de um banco de empregados com habilitação para assumir cargos comissionados, obedecidos os pré-requisitos e a valorização do mérito.

- Programa de Treinamento e Desenvolvimento – cada Escritório de Negócios possui uma dotação orçamentária, administrando-a em conformidade aos preceitos normativos, em parceria com a gerência de Treinamento e Desenvolvimento.
- Programa Qualidade Caixa – o Programa existe, porém não tem um acompanhamento sistemático da área gestora da matriz da Caixa.
- Projeto Padrão – remodelação da estrutura física dos Pontos-de-Venda e da filosofia de atendimento às necessidades dos clientes.
- Avaliação de Desempenho – são efetuadas avaliações anuais para as funções gerenciais e os resultados são apresentados por escrito, de forma sintética, não havendo *feedback* pessoal.

3.3 Gestão das Principais Políticas de Recursos Humanos Implementadas

Neste capítulo apresenta-se a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios da Caixa Econômica Federal – Regional de Cascavel – PR, a partir das políticas institucionalizadas pela matriz da Caixa.

As principais ações de gestões dessas políticas estão descritas abaixo:

- Programa Qualidade Caixa

Trata-se de um conjunto de ações sistêmicas que visam a implantação da Gestão pela Qualidade Total na Caixa, pautadas em alguns princípios e tendo por objetivo promover de forma sistemática e integrada, a melhoria contínua dos produtos, sistemas e atendimentos, redirecionando posturas e ações gerenciais em busca do comprometimento de todos os empregados, com vistas à satisfação dos clientes, à garantia da perpetuidade da empresa e ao cumprimento de sua missão junto à sociedade, pautando-se nos princípios de Satisfação do Cliente, Melhoria Contínua, Gerência Participativa e Respeito e Valorização do Ser Humano.

Desde o início de 1996, buscou-se implantar o programa na sua plenitude, formando os facilitadores internos da qualidade, que foram escolhidos entre os empregados da própria unidade e mais 6 (seis) facilitadores externos para atuarem nas microrregiões.

Com a rede de facilitadores formada, passou-se para a fase de sensibilização das equipes e implementação do Gerenciamento da Rotina Diária – GRD, que tinha como escopo principal a identificação de todos os processos de trabalho de um Ponto-de-Venda da Caixa e a padronização desses processos. Ressalte-se que a Regional de Cascavel concluiu essa etapa, culminando com a certificação de todas as suas unidades.

Buscando-se incentivar as unidades, estabeleceu-se que aquela que primeiro terminasse a padronização de processos, seria piloto para a próxima fase do programa, que era a implantação do 5 S (cinco sentidos).

A Agência Chopinzinho iniciou o Programa com um seminário de sensibilização, cujo ponto alto foi a apresentação de uma peça teatral sobre o tema, dirigida e contracenada por colaboradores de diversas unidades da regional de Cascavel.

Tamanho foi o sucesso da peça que ela se repetiu em todos os outros seminários. Registre-se que nessa etapa foi facultada a participação dos familiares dos empregados.

Implantaram-se algumas ferramentas do Programa de Qualidade no âmbito da Regional Cascavel, com destaque para o “Times de Aprendizagem”.

Em todos os seminários, além da presença dos empregados das unidades e seus familiares, também se faziam presentes os gestores do Escritório de Negócios que, com uma participação efetiva, buscavam valorizar os eventos.

- Reuniões

Vários tipos de reuniões são realizadas com os Pontos-de-Venda vinculados, destacando-se a “Reunião Sem Censura” que se caracteriza pela espontaneidade com que são tratados os assuntos; após uma conversa preliminar com a gerência, reúnem-se apenas os empregados que, com bastante transparência e democracia, debatem os mais diversos assuntos.

Inicialmente, é criado um clima favorável para a discussão dos temas, procurando desarmarem-se quaisquer temores de retaliação, afinal, os gestores da unidade não se fazem presentes nessa etapa.

As primeiras reuniões foram muito difíceis, pois as pessoas não se sentiam à vontade uma vez que não estavam acostumadas a esse tipo de conversa, sem restrições. Com o tempo, essa experiência repetiu-se e os resultados têm-se mostrado muito úteis; hoje o clima já é de confiança e os assuntos abordados são mais profissionais, uma vez que se percebe um amadurecimento de todos com efetivo aumento de responsabilidades.

- Confraternizações

Sempre que possível, os gestores do Escritório de Negócios participam das confraternizações promovidas pelos Pontos-de-Venda e vice-versa, sempre que possível as unidades participam dos eventos promovidos pelo Escritório de Negócios.

Duas confraternizações em especial merecem destaque: O “EN FAMÍLIA” e o “OKTOBEREN”. Voltados para a valorização da família Caixa, congregam maciçamente empregados e seus familiares em eventos anuais que duram 1 ou 2 dias (finais de semana e feriados).

Com a participação de aproximadamente 1.300 pessoas, busca-se enfatizar nesses eventos a importância do relacionamento extra trabalho, oferecendo-se as mais diversas alternativas de lazer, tanto para o público adulto quanto para o público infantil. Percebe-se, entre as várias atividades desenvolvidas, que o conagração fortalece as relações de amizade, tanto pessoal quanto profissional.

- Projeto Padrão

Os Pontos-de-Venda são readequados dentro de uma filosofia que chama-se de “Projeto Padrão”, onde se busca propiciar mais conforto e modernidade aos ambientes, privilegiando os clientes e empregados. Em especial, destaca-se a preocupação com a ergonomia, que é fortemente implementada nos móveis e equipamentos, para evitar que o empregado desenvolva doenças causadas por movimentos repetitivos e má postura.

Um aspecto importante a ressaltar é a efetiva participação da equipe na definição do *layout* da unidade, bem como os treinamentos ofertados que procuram capacitá-los para a mudança de filosofia que se busca implementar.

Em todas as etapas do processo, tanto a equipe do Ponto-de-Venda quanto os Gestores do Escritório de Negócios interagem, buscando as melhores alternativas que, respeitada a relação custo/benefício, mais agreguem valores à empresa, clientes e empregados.

- Vacância Gerencial

Sempre que há uma vacância gerencial e a conseqüente necessidade de se nomear outro titular, observam-se os dispositivos normativos vigentes. No âmbito do Escritório de Negócios Cascavel, entretanto, procura-se valorizar a participação da equipe do Ponto-de-Venda no processo de escolha do novo titular, dando mais transparência ao processo.

Dessa forma, faculta-se à equipe indicar colegas que compõem o banco de habilitados e conversar com essas pessoas indicadas antes de se efetuar o Comitê de Avaliação Gerencial – CAGE. Um fato relevante é que se evita nomear colega da própria unidade em função Gerencial.

Quando da escolha efetiva, um representante da unidade onde há a vaga se faz presente, participando efetivamente do processo de escolha.

Mantida a visão estratégica do Escritório de Negócios, consensualmente escolhe-se o candidato que tem o melhor perfil e atende às necessidades da unidade onde há a vacância.

Ressalte-se que o Comitê de Avaliação Gerencial é composto por 4 pessoas e, via de regra, o primeiro voto é do representante do Ponto-de-Venda e o último do representante do Escritório de Negócios; tal atitude objetiva não inibir o representante da unidade, valorizando sua participação no processo, tornando-o mais legítimo.

É interessante observar que, no caso de escolha de Gerente, a última palavra é sempre do Gerente Geral da unidade, afinal, ele é quem sempre será cobrado pelo cumprimento das diretrizes.

Destaque-se que essa metodologia aplicada pelo Escritório de Negócios Cascavel tem trazido excelentes resultados. A participação da equipe no processo a torna co-responsável, fazendo com que ela se desdobre ainda mais para cumprir os objetivos e metas propostos.

- *Feedback*

Existe um processo de avaliação gerencial institucionalizado pela Caixa cujo retorno é sempre por escrito. No âmbito do Escritório de Negócios Cascavel, estendeu-se esse processo aos demais empregados, efetuando-se o *feedback* pessoalmente. Essa sistemática permite um maior aprofundamento dos pontos que precisam ser desenvolvidos, traçando-se um programa de desenvolvimento.

- Visitas

Freqüentemente visita-se os Pontos-de-Venda, com o objetivo de cumprir agendas demandadas pelos seus gestores, de forma a contribuir com a avalancagem dos resultados.

São participações em eventos comunitários, inclusive em finais de semana e feriados, visitas a clientes, reuniões com empresários e prefeitos municipais, acompanhando os Gerentes Gerais, divulgando os produtos da Caixa, e também, participação na mídia local.

É comum dedicar-se algum tempo para conversar com os empregados sobre assuntos diversos, como: qualidade, metas, gestão, motivação, desempenho, etc., bem como, participar de confraternizações eventualmente programadas.

Nas reinaugurações de unidades e posses de novos gestores também sempre há a presença de representantes do Escritório de Negócios valorizando os eventos.

- Treinamentos

Os treinamentos no âmbito da Regional de Cascavel têm uma conotação especial. Existe a preocupação em atender as demandas dos Pontos-de-Venda, mesclando-se treinamentos técnicos e comportamentais.

Em 1997, apenas para se ter uma idéia, proporcionou-se uma média de 3,6 treinamentos por empregado.

Um fato relevante é que se coloca o treinamento à disposição de toda a equipe, de forma a nivelar a informação e permitir o desenvolvimento de todos. Quando possível, o treinamento é ofertado a toda a equipe ao mesmo tempo.

Destacam-se dois treinamentos efetuados no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel:

Superando Desafios - todos os empregados tiveram a oportunidade de participar desse treinamento, que se realizou num hotel fazenda, onde foi possível interagir com a natureza buscando superar seus próprios limites. Ter oportunizado esse treinamento a toda a equipe objetivou estimulá-la a superar desafios, permitindo que ao longo de dois dias os empregados se conhecessem melhor, trabalhassem a comunicação, o planejamento, o trabalho em equipe, a capacitação interpessoal, a motivação e a liderança.

Venda pelo Benefício – também oportunizado a todos os empregados, objetivou mudar radicalmente a abordagem da venda através de modernas e inovadoras técnicas que desafiavam a criatividade das equipes.

Ambos os treinamentos sempre contavam com a presença dos gestores do Escritório de Negócios, que se desdobravam nos finais de semana, buscando valorizar a participação de todos os colaboradores.

- Intercâmbio de experiências

Programa implementado na Regional de Cascavel, onde colegas de um Ponto-de-Venda passam alguns dias em outra unidade, com o objetivo de trocar experiências sobre a prática de diversos processos de trabalho.

Trata-se de um processo que efetivamente agrega valores, pois além da troca de experiências, entusiasma os empregados, que se capacitam e orgulham-se de representar sua unidade.

No retorno à origem, percebe-se claramente a satisfação do empregado em ter participado da troca de experiência.

- Banco Cobra de Idéias

Trata-se de um banco constituído por empregados voluntários dispostos a analisar idéias surgidas no âmbito de atuação do Escritório de Negócios Cascavel.

Quando uma idéia é apresentada, uma vez preliminarmente entendida como interessante, empregados “pensadores” e “realizadores” analisam-na com mais profundidade, validando-a ou não.

- Interagindo com o Escritório

Trata-se de uma iniciativa da Regional de Cascavel, onde pequenos grupos de empregados (máximo 10) de diversas unidades, são recepcionados no Escritório de Negócios pelos seus Gestores com um café da manhã.

Durante o mesmo, vários assuntos são abordados e, na seqüência, o grupo divide-se em duplas, que fazem visitas a outras instituições financeiras, com o objetivo de conhecer melhor os concorrentes.

Após o almoço, todo o grupo visita uma empresa que possui características diferentes da Caixa. Nessa visita, que é programada com antecedência, procura-se conhecer o programa de qualidade da empresa, seus processos de trabalho, a tecnologia existente e outros aspectos característicos da empresa visitada.

No final do dia, todo o grupo discute as atividades realizadas, avaliando o quanto pode ser agregado aos processos em suas unidades.

- Dicas de Português/*Marketing*

Outra prática adotada no âmbito da Regional Cascavel é a divulgação quinzenal de Dicas de Português e *Marketing*. Essa iniciativa tem por objetivo divulgar aos empregados dicas pontuais que se relacionam com sua atividade profissional.

- Informativo das Ações dos Pontos-de-Venda

Mensalmente são divulgados, no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel, as principais ações realizadas pelos seus Pontos-de-Venda. A publicação visa reconhecer o esforço empreendido pelas equipes, homenageando-as.

- Rede Cobra

Trata-se de um importante canal de comunicação criado no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel, onde a informação transita numa velocidade bastante rápida e segura.

Utilizada para assuntos estratégicos, a rede é acionada por telefone a cinco unidades chaves, que, por sua vez, fazem contatos com outras unidades que estão sob sua responsabilidade.

O caminho de ida e retorno da informação demandada não é superior a trinta minutos. A rede é estruturada de forma a permitir que se localize rapidamente o empregado responsável pela transmissão da demanda, ou seu substituto, e tem-se mostrado muito eficiente, uma vez que, quando acionada, os gestores dos Pontos-de-Venda compreendem sua importância e priorizam-na.

- Conselho de Clientes

Conselho formado por clientes da Caixa com representatividade junto à comunidade local.

A idéia é ouvir o cliente e estar atento às suas necessidades. Embora nem sempre seja possível atender as solicitações do conselho, essa prática tem-se mostrado de grande valia, pois denota a preocupação da Caixa em mostrar transparência e democracia. É também uma oportunidade dos empregados interagirem com representantes comunitários.

- Escritório de Negócio Itinerante

Consiste no deslocamento dos gestores do Escritório de Negócios com seu *staff* para um determinado município, onde durante dois ou três dias são intensificados os contatos institucionais e negociais, tomadas decisões administrativas, assinados convênios, liberados recursos, etc.

Trata-se de uma ação que procura evidenciar o município, ao mesmo tempo que fortalece o Ponto-de-Venda local, que se sente prestigiado.

- Comemoração

Uma forma singular encontrada pelo Escritório de Negócios Cascavel para comemorar o Natal é visitar todos os seus Pontos-de-Venda, cumprimentando cada um de seus colaboradores.

São visitas rápidas, que normalmente duram aproximadamente uma hora, às vezes acompanhadas por um coral composto por empregados, onde também se procura homenagear o cliente.

- Processo Seletivo – Encontro

Quando da realização do Processo Seletivo, em 1997, para escolha de Gerentes (Novo Modelo Implementado pela Caixa), alguns dos empregados que antes possuíam função gerencial não obtiveram êxito.

O Escritório de Negócios Cascavel reuniu esses empregados dando-lhes *feedback* e orientando-os para prosseguirem em suas caminhadas profissionais. Essa iniciativa, também inédita, teve uma repercussão bastante significativa, uma vez que muitos desses empregados tiveram outras oportunidades e ascenderam profissionalmente.

- “Click”- Caixa de Sugestões

Nas reuniões realizadas no âmbito da Regional Cascavel busca-se colher sugestões dos empregados. Objetiva-se, com o “click” , incentivar a criatividade dos empregados que, quando tiverem uma idéia possam registrá-la em formulário específico, depositando-o numa urna a qualquer tempo da reunião. Mais tarde, se a idéia apresentada puder ser aproveitada, ela é divulgada, bem como sua autoria, no âmbito da Regional.

- *Work Out*

Técnica implementada pelo Escritório de Negócios Cascavel que possibilita excelentes resultados. Quando empregados que desconhecem o tema a ser abordado são reunidos e desafiados, é surpreendente o florescimento da imaginação. Os próprios empregados reagem positivamente à idéia quando verificam o resultado do trabalho empreendido.

- Seminários

Realização de Seminários trimestrais com os Gerentes Gerais para avaliação dos resultados obtidos, redirecionamento das ações para o próximo período e reconhecimento das ações vitoriosas empreendidas.

Nos seminários semestrais também participam os Gerentes. Normalmente, tais seminários realizam-se nos finais de semana, promovendo-se palestras externas e jantar de confraternização.

- Grupos de Trabalho

Procura-se, sempre que possível, liberar empregados para participarem em grupos de trabalho na Matriz. Essa iniciativa objetiva reconhecer a competência do empregado, estimulando-o a continuar a se destacar.

- Eventos Externos

Busca-se premiar empregados com efetivo destaque, permitindo sua participação em eventos externos, como: seminários, treinamentos, palestras e cursos de pós-graduação, às expensas da Caixa e do empregado.

Essa iniciativa procura fazer com que o empregado sinta-se valorizado e também valorize sua participação nesses eventos.

- Campanhas

São realizadas inúmeras campanhas no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel, voltadas a alcançar o cumprimento das diretrizes, com premiação às equipes com melhores desempenhos. Trata-se de uma ação que objetiva reconhecer os esforços empreendidos, alimentando a competição saudável.

- Mensagens Especiais

Trata-se da forma encontrada para lembrar do aniversário do empregado, de seu sucesso num processo seletivo, do resultado alcançado por ele e das ações empreendidas pelas equipes.

Essas mensagens são efetuadas por telefone, correio eletrônico, cartões e pessoalmente.

- Projeto Centro de Voluntários

Constitui-se uma verdadeira ação de cidadania, onde o empregado Caixa interage com a comunidade, doando uma parte de seu tempo a projetos sociais.

- Café da Tarde

Encontro diário dos empregados que durante alguns minutos saboreiam um pequeno lanche e aproveitam para descontrair um pouco. Nessa oportunidade, aproveita-se para comemorar alguns eventos especiais.

- Projeto Pessoal e Profissional

Dentre as diretrizes do Escritório de Negócios Cascavel, uma que tem merecido destaque especial diz respeito ao projeto de vida pessoal e profissional.

Elaborados pelo gestor do Ponto-de-Venda, o projeto profissional é dado conhecimento aos colaboradores e o projeto pessoal é lacrado em um envelope com sua assinatura e a do Superintendente de Negócios e arquivado no Escritório de Negócios.

Ambos são analisados no final do ano, quando de uma entrevista pessoal do Gestor da unidade com o Superintendente de Negócios.

Incentiva-se a mesma prática no âmbito dos Pontos-de-Venda.

- Abraço Cobra

Forma carinhosa de se começar o trabalho às segundas-feiras com um cumprimento amigo e sincero, com desejos de uma boa semana, que desarma qualquer resistência e torna o ambiente mais propício à prática laboral.

4 METODOLOGIA

4.1 Procedimentos Metodológicos

O processo de desenvolvimento organizacional tem recebido uma valorosa colaboração a partir da satisfação do empregado em seu trabalho, e as empresas, cada vez mais, têm-se utilizado de pesquisas para verificar e propor soluções das mais diversas naturezas.

Para realização desta dissertação utilizou-se como fundamentação teórica, literaturas que versaram sobre mudanças, motivação, qualidade e relações humanas e, embora existam vários tipos de pesquisa, optou-se por adotar o Estudo de Caso, que pareceu ser o mais adequado para analisar os reflexos da gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel/PR, da Caixa Econômica Federal.

Andrade (1997), entende que no Estudo de Caso pode-se observar determinados indivíduos, profissões e outras características com o intuito de se obter generalizações, podendo-se entender o termo “generalização” neste contexto, como chegar-se a uma conclusão ampla a partir de fatos singulares.

Gil (1996) diz que o Estudo de Caso é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o objetivo de conhecê-los de forma ampla e detalhada e aplicação nas mais diversas áreas do conhecimento.

Relata o autor que as principais vantagens do Estudo de Caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Um entendimento bastante semelhante é externado por Bruyne (1997, p.224), que define Estudo de Caso da seguinte forma:

“Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação.”

Em relação ao método de pesquisa, definiu-se pelo Descritivo, uma vez que nesse método os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Estudam-se os fenômenos do mundo físico e humano, sem manipulá-los. (Andrade, 1997)

O objetivo principal da pesquisa Descritiva é descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre elas, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados, como, por exemplo, o questionário. (Gil, 1996)

Dois exemplos clássicos de pesquisa descritiva definidos por Medeiros (1999) são as pesquisas mercadológica e de opinião. E, neste trabalho em especial, buscar-se-á conhecer a opinião dos colaboradores da Caixa Econômica Federal, que trabalham nos Pontos-de-Venda vinculados ao Escritório de Negócios Cascavel/PR.

Optou-se, também, pelo método Indutivo, pois, coletando-se as respostas dos questionários individuais, generalizou-se as respostas, com o objetivo de se obter um resultado próximo do ideal.

Na Indução, a cadeia de raciocínios estabelece uma conexão ascendente, ou seja, do particular para o geral. Nesse caso, as constatações particulares é que levam às leis gerais e, como afirma Gil (1990, p.23):

“de acordo com o raciocínio Indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constada a partir da observação de um número de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade.”

O método Indutivo é considerado por Medeiros (1999) como um raciocínio em que uma conclusão genérica é subtraída de fatos particulares.

Quanto à abordagem, a escolhida foi a Quantitativa – O instrumento de coleta de dados – questionário - foi elaborado para obter respostas de acordo com a escala Likert, levantando-se o total de respostas para cada variável e estabelecendo-se o percentual.

Na visão de Oliveira (1997, p.115) :

“A abordagem quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., ... em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.”

Em relação ao Universo: Populacional e Censitário - A população compreende o Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal, com 493 empregados dos Pontos-de-Venda vinculados.

Distribuiu-se 493 questionários às unidades, conforme tabela abaixo:

TABELA 4.1 – QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS

PONTOS-DE-VENDA	QUESTIONÁRIOS
Assis Chateaubriand	13
Capanema do Paraná	10
Cascavel	51
Cataratas	11
Chopinzinho	11
Corbélia	9
Dois Vizinhos	12
Foz do Iguaçu	47
Francisco Beltrão	27
Guaíra	11
Guarapuava	55
Laranjeiras do Sul	11
Marechal Cândido Rondon	14
Medianeira	18
Palmas	10
Parque São Paulo	10
Pato Branco	35
Praça do Migrante	22
Realeza	10
República Argentina	7
Santa Helena	11
Toledo	33
Verdes Campos	15
PAB CEFET Pato Branco	2
PAB Centro Executivo Foz do Iguaçu	2
PAB Fórum Cascavel	2
PAB Justiça do Trabalho Cascavel	2
PAB Justiça do Trabalho Francisco Beltrão	2
PAB Justiça do Trabalho Foz do Iguaçu	2
PAB Justiça do Trabalho Toledo	2
PAB Justiça Federal Cascavel	4
PAB Justiça Federal Foz do Iguaçu	5
PAB Justiça Federal Guarapuava	4
PAB Usina	2
PAB Vila A	3
TOTAL	493

Fonte: Caixa Econômica Federal

Foram enviados à agência Foz do Iguaçu/PR, 47 questionários, compreendendo o Pré-teste. Escolheu-se essa agência por entender-se que ela reúne uma quantidade de empregados com características bastante diversificadas no que se refere a sexo, escolaridade, faixa etária, atividades desempenhadas e funções e cargos exercidos.

Dos 47 questionários enviados, foram devolvidos 34 preenchidos (72,35% do total) e 8 em branco (17,02% do total); perfazendo um total 89,37%; apenas 5 questionários não foram respondidos (10,63%).

A devolução desses questionários ensejou uma adequação estética referente à 2ª parte: promoveu-se um espaçamento maior entre as questões formuladas, de maneira a permitir uma melhor visualização das mesmas e aumentou-se o espaço destinado à sugestão, acrescentando-se linhas.

Na elaboração do questionário contemplou-se questões com alternativas fixas (escala Likert) e reservou-se um espaço para que pudessem ser externados comentários sobre a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo EN Cascavel/PR, pois, na opinião de Markoni e Lakatos (1999, p. 103) as questões abertas são “as que permitem ao informante responder livremente usando linguagem própria, e emitindo opiniões.”

Encaminhou-se o questionário aos colaboradores dos Pontos-de-Venda vinculados ao Escritório de Negócios Cascavel/PR, para serem respondidos de forma individual e voluntária.

Dos 446 questionários enviados, 361 foram devolvidos preenchidos (80,95% do total); 52 questionários foram devolvidos em branco (11,66% do total); 8 questionários foram inutilizados, uma vez que estavam incompletos e/ou rasurados (1,79% do total) e 25 não foram devolvidos (5,60% do total).

Ressalte-se que, provavelmente, parte dos 52 questionários devolvidos em branco deve-se ao fato de, no período da pesquisa, alguns empregados estarem afastados do trabalho (férias, licenças, etc.).

5 RESULTADO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

TABELA 5.1 – COMPILAÇÃO DA 1ª PARTE DO QUESTIONÁRIO (QUESTÕES 1 A 9)

1- SEXO	Qtde	%
Homens	198	54,85
Mulheres	163	45,15

2- ESTADO CIVIL	Qtde	%
Solteiros	38	10,53
Casados	283	78,39
Viúvos	3	0,83
Separados	20	5,54
Divorciados	7	1,94
Outros	10	2,77

3- GRAU DE ESCOLARIDADE	Qtde	%
Ensino Médio	93	25,76
Ensino Superior	199	55,12
Especialização	64	17,73
Mestrado	4	1,11
Doutorado	1	0,28

4- FAIXA ETÁRIA	Qtde	%
Até 30 anos	4	1,11
De 31 a 35 anos	103	28,53
De 36 a 40 anos	180	49,86
Mais de 40 anos	74	20,50

5- ATUALMENTE	Qtde	%
Apenas trabalha na Caixa	172	47,64
Trabalha na Caixa e tem outra atividade	26	7,20
Trabalha na Caixa e estuda	138	38,23
Trabalha na Caixa, tem outra atividade e estuda	25	6,93

6- REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL Qtde %

Até R\$ 1.200,00	81	22,44
De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00	136	37,67
De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	73	20,22
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	49	13,57
Acima de R\$ 4.001,00	22	6,10

7- DEPENDENTES QUE POSSUI Qtde %

Nenhum	25	6,93
Até 2 pessoas	187	51,8
De 3 a 4 pessoas	138	38,22
Acima de 4 pessoas	11	3,05

8- CARGO/FUNÇÃO Qtde %

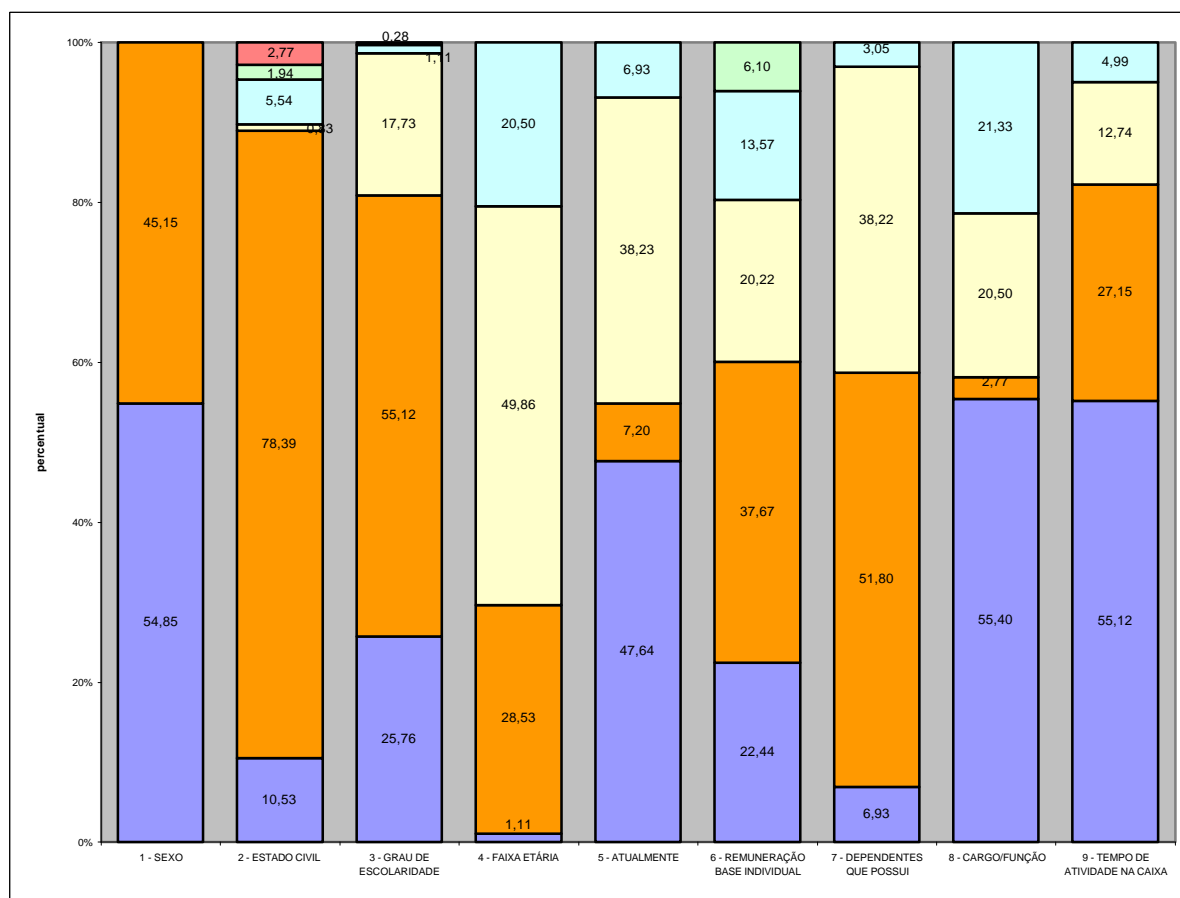
Escriturário	200	55,40
Função de Assessoramento	10	2,77
Função Técnica	74	20,50
Função Gerencial	77	21,33

9- TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA Qtde %

Até 11 anos	199	55,12
De 12 a 18 anos	98	27,15
De 19 a 20 anos	46	12,74
Acima de 21 anos	18	4,99

Fonte: Dados Primários/2000

Gráfico 01 – Análise de Perfil do Pesquisado



Fonte: Dados Primários/2000

1 - SEXO

Homens	54,85
Mulheres	45,15

2 - ESTADO CIVIL

Solteiros	10,53
Casados	78,39
Viúvos	0,83
Separados	5,54
Divorciados	1,94
Outros	2,77

3 - GRAU DE ESCOLARIDADE

Ensino Médio	25,76
Ensino Superior	55,12
Especializado	17,73
Mestrado	1,11
Doutorado	0,28

4 - FAIXA ETÁRIA

Até 30 anos	1,11
De 31 a 35 anos	28,53
De 36 a 40 anos	49,86
Mais de 40 anos	20,50

5 - ATUALMENTE

Apenas Trabalha na Caixa	47,64
Trabalha na Caixa e tem outra atividade	7,20
Trabalha na Caixa e estuda	38,23
Trabalha na Caixa, tem outra atividade e estuda	6,93

6 - REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL

Até R\$ 1.200,00	22,44
De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00	37,67
De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	20,22
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	13,57
Acima de R\$ 4.001,00	6,10

7 - DEPENDENTES QUE POSSUI

Nenhum	6,93
Até 2 pessoas	51,80
De 3 a 4 pessoas	38,22
Acima de 4 pessoas	3,05

8 - CARGO/FUNÇÃO

Escriturário	55,40
Função de Assessoramento	2,77
Função Técnica	20,50
Função Gerencial	21,33

9 - TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA

Até 11 anos	55,12
De 12 a 18 anos	27,15
De 19 a 20 anos	12,74
Acima de 21 anos	4,99

A análise dos questionários revelou o seguinte perfil dos empregados que responderam a pesquisa: 54,85% pertencem ao sexo masculino e 45,15% ao feminino. Houve uma predominância de pessoas casadas (78,39%). Um dado interessante refere-se à escolaridade, pois, embora seja exigido apenas o ensino médio para ingressar na Caixa, 74,24% dos empregados possuem curso superior, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Em relação à faixa etária, verifica-se uma concentração de empregados com idade superior a 31 anos (98,89%), que pode ser explicada pelo fato de não ter havido ingresso de novos empregados nos últimos anos.

Verificou-se que 47,64% dos empregados apenas trabalham na Caixa, enquanto que 7,20% trabalham na Caixa e têm outra atividade, 38,23% trabalham na Caixa e estudam e 6,93% trabalham na Caixa, estudam e têm outra atividade.

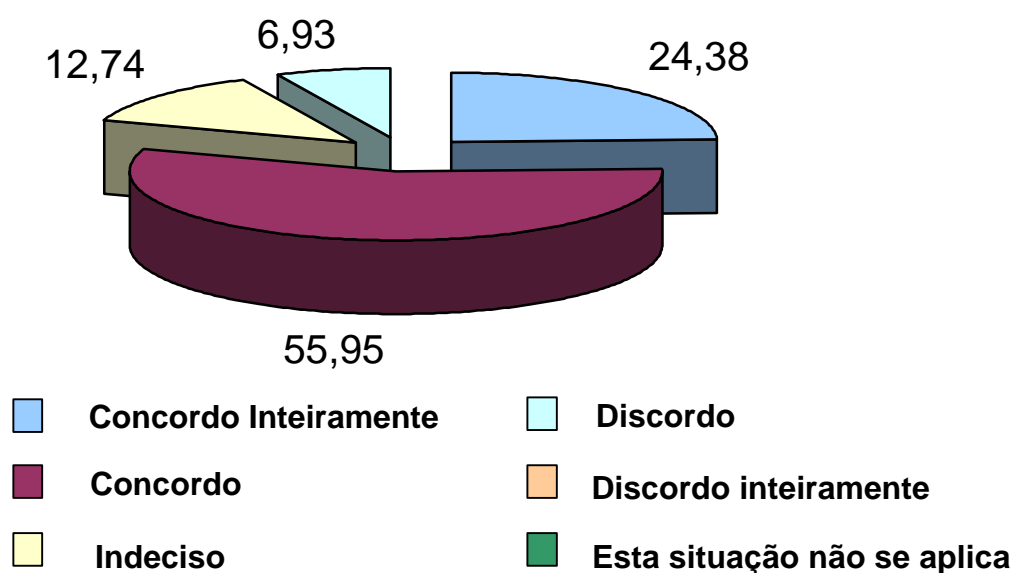
A pesquisa mostrou também que 22,44% dos empregados percebem até R\$1.200,00 de salário, 37,67% de R\$1.201,00 a R\$1.800,00, 20,22% de R\$1.801,00 a R\$3.000,00, 13,57% de R\$3.001,00 a R\$4.000,00 e apenas 6,10% percebem acima de R\$4.001,00.

Outro dado revelado pela pesquisa refere-se ao número de dependentes: mais da metade dos empregados (51,80%) possuem até 2 dependentes e 38,22% possuem 3 ou 4 dependentes.

Os escriturários são a maioria dos empregados do Escritório de Negócios Cascavel/PR (55,40%); 20,50% pertencem à carreira técnica e 21,33% à gerencial.

Quanto ao tempo de atividade na Caixa a pesquisa mostrou que 55,12% têm até 11 anos na empresa (são oriundos do último concurso); 27,15% estão na Caixa entre 12 a 18 anos, 12,74% entre 19 a 20 anos e 4,99% estão na Caixa há mais de 21 anos.

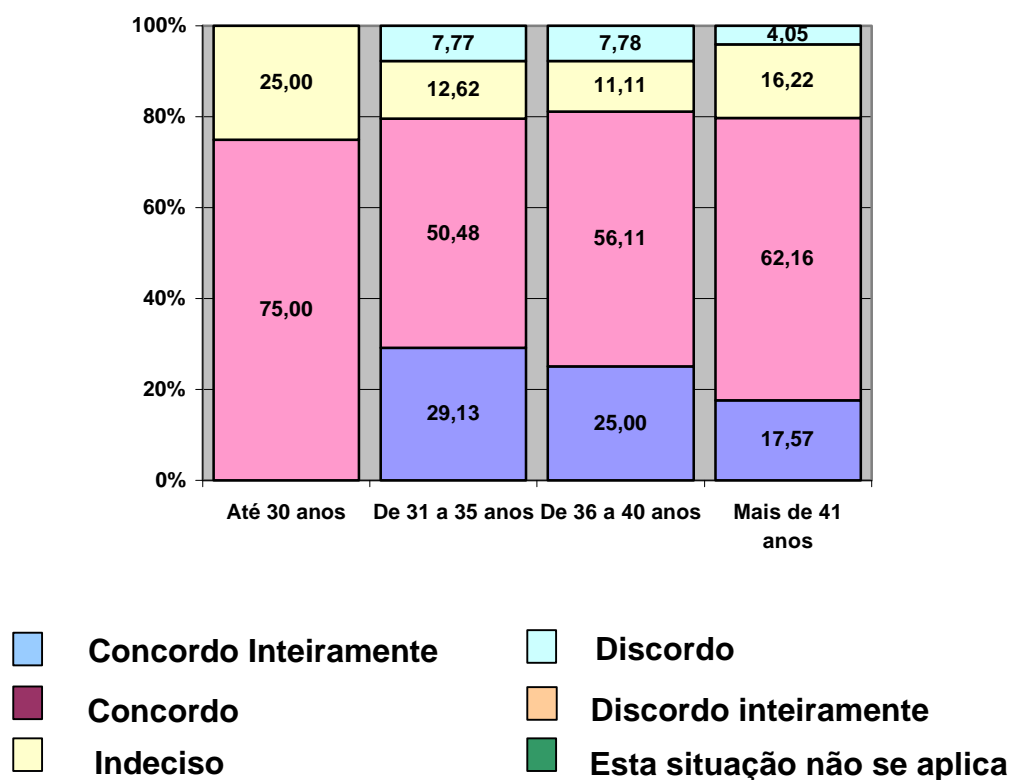
Gráfico nº 02 - Percepção das Mudanças



Fonte: Dados Primários/2000

Verifica-se que 80,33% dos empregados constataram que as mudanças que estão ocorrendo são benéficas para a Caixa; 12,74% indecisos e 6,93% discordantes.

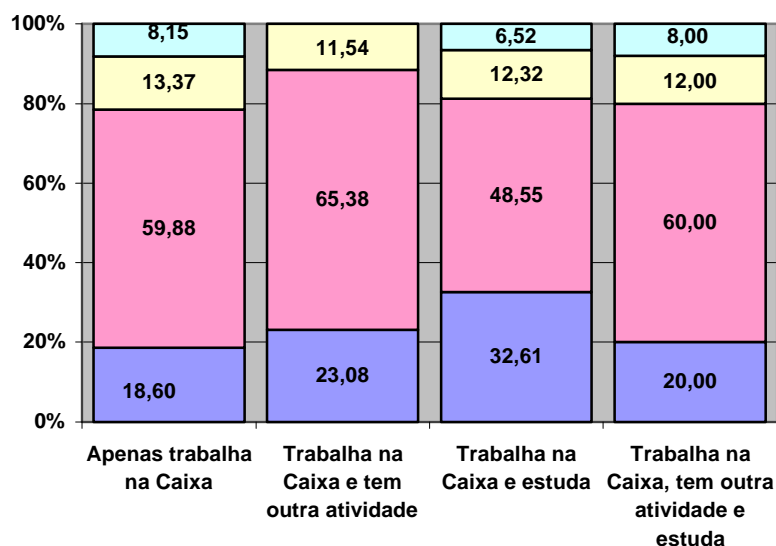
Gráfico nº 03 - Percepção das mudanças segundo a Faixa Etária



Fonte: Dados Primários/2000

Os empregados que possuem idade compreendida entre 36 a 40 anos são os que mais concordaram que as mudanças são benéficas para a Caixa (81,11%), seguidos dos que possuem mais de 41 anos (79,73%) e dos que possuem 31 a 35 anos (79,61%).

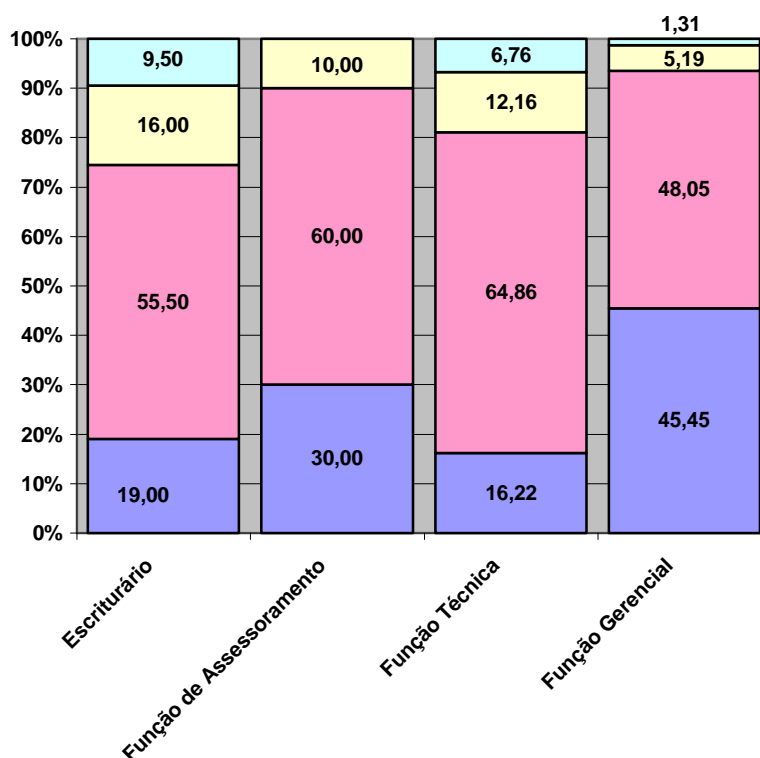
Gráfico nº 04 - Percepção das mudanças segundo a Atividade



Fonte: Dados Primários/2000

Outro dado interessante revelado na pesquisa refere-se à percepção sobre a importância das mudanças para a Caixa: os que mais concordaram com essa afirmação são aqueles que trabalham na Caixa e têm outra atividade (88,46%), o que talvez pode ser explicado pelas experiências vivenciadas também fora da empresa. Nesse segmento houve 11,54% de indecisos, mas não teve discordantes.

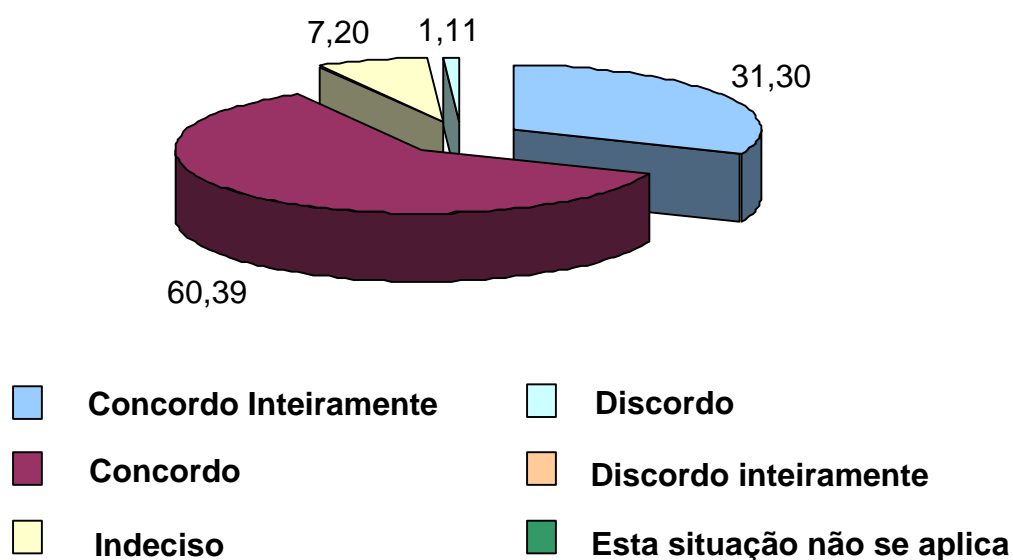
Gráfico nº 05 - Percepção das mudanças segundo o Cargo/Função



Fonte: Dados Primários/2000

Neste gráfico verifica-se que os empregados que possuem função gerencial são os que mais concordaram que as mudanças que estão ocorrendo são benéficas para a Caixa (93,50%). Houve uma incidência maior de indecisos entre os escriturários (16%).

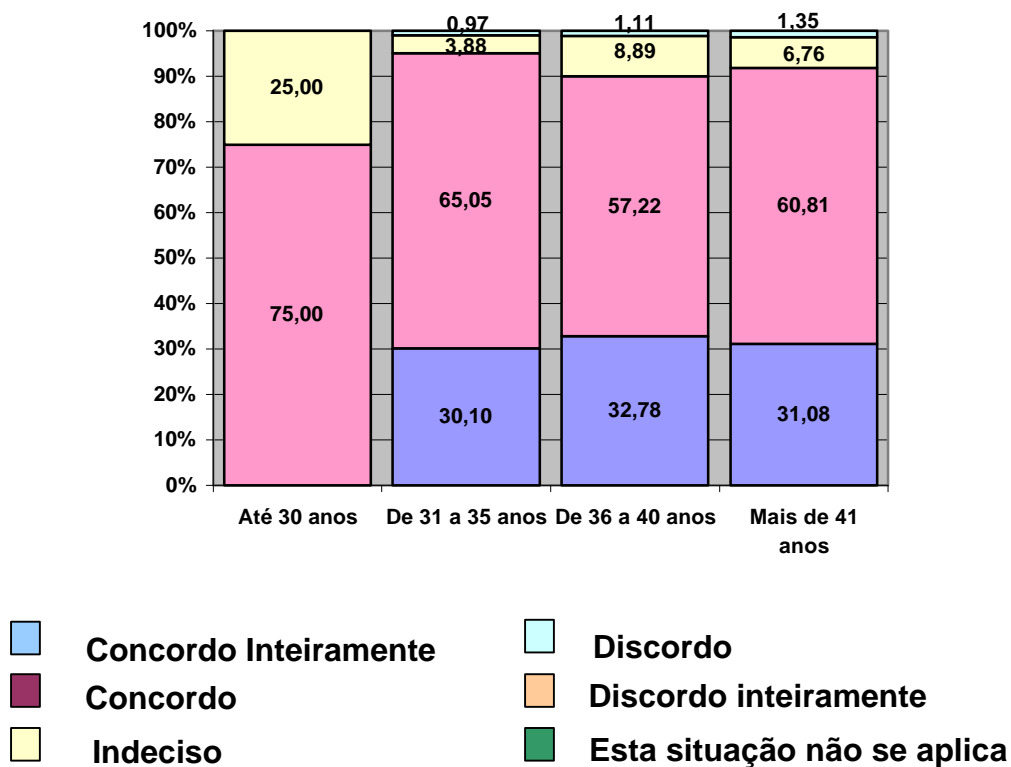
Gráfico nº 06 - Reação às Mudanças



Fonte: Dados Primários/2000

A análise deste gráfico mostra que a grande maioria dos empregados (91,69%) reagem positivamente às mudanças enfrentando os novos desafios, o que é extremamente positivo para a Caixa; o número de empregados indecisos é pequeno, apenas 7,20% e os discordantes 1,11%.

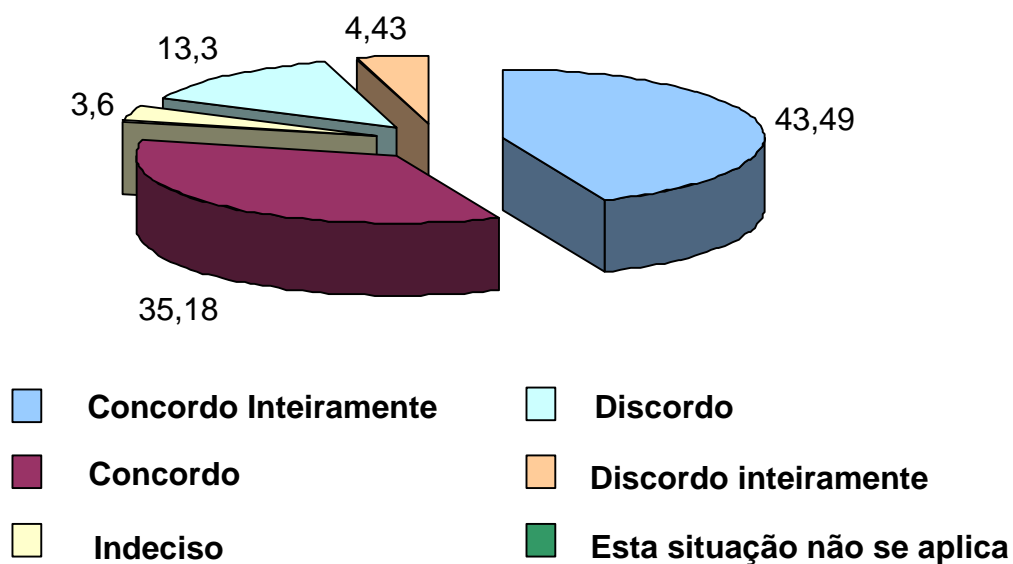
Gráfico nº 07 - Reação às mudanças segundo a Faixa Etária



Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico revela que são os empregados que possuem idade entre 31 a 35 anos os que mais reagem positivamente às mudanças, enfrentando os novos desafios (95,15%).

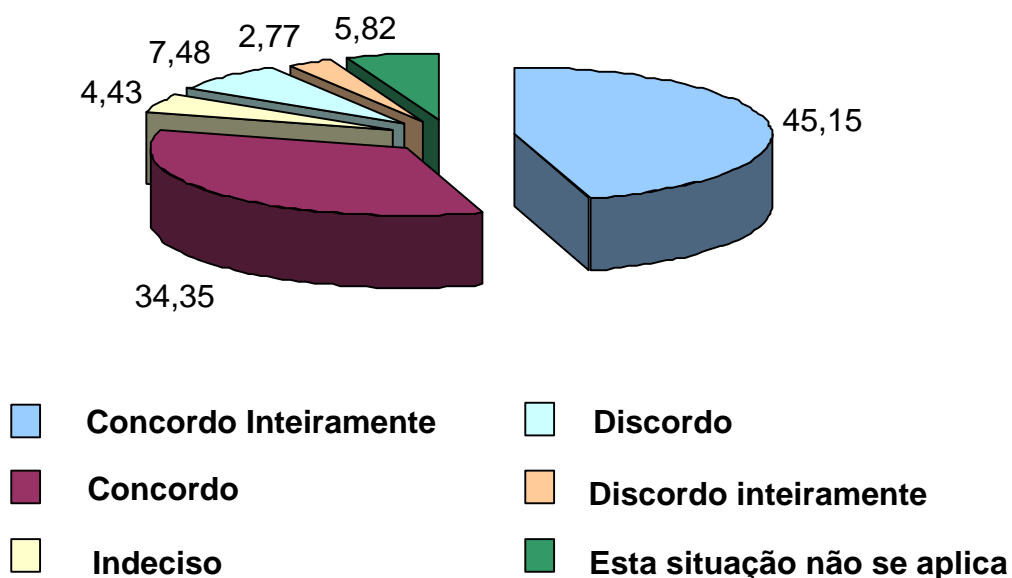
Gráfico nº 08 - Adequação das Instalações Físicas



Fonte: Dados Primários/2000

A opinião dos empregados sobre a adequação das instalações físicas está retratada neste gráfico: a maioria (78,67%) concordou que as instalações físicas de sua unidade são adequadas; a discordância de 17,73% dos empregados pode ser explicada pelo fato de algumas poucas unidades não terem ainda sido modernizadas dentro da filosofia do projeto padrão.

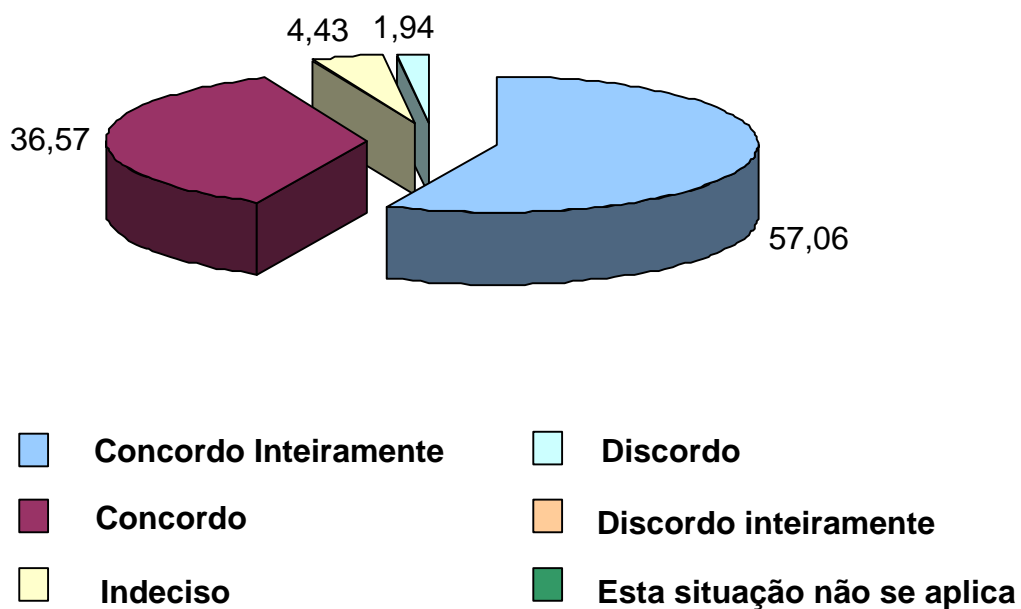
Gráfico nº 09 - Ambiente físico dotado de soluções ergonômicas



Fonte: Dados Primários/2000

No gráfico, constata-se que 79,50% dos empregados concordaram que o ambiente físico é dotado de soluções ergonômicas, o que pode ser explicado pela adequação da maioria das unidades que foram modernizadas dentro da filosofia do Projeto Padrão, onde soluções ergonômicas são agregadas.

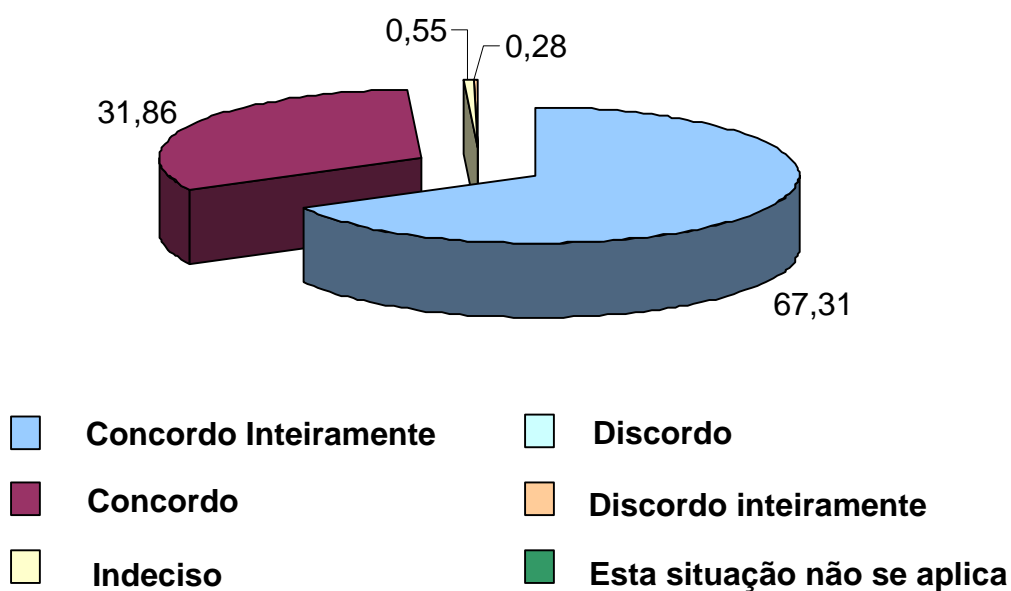
Gráfico nº 10 - Satisfação no Trabalho



Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico demonstra que 93,63% dos empregados pesquisados no EN Cascavel/PR gostam do que fazem, revelando a satisfação deles no trabalho.

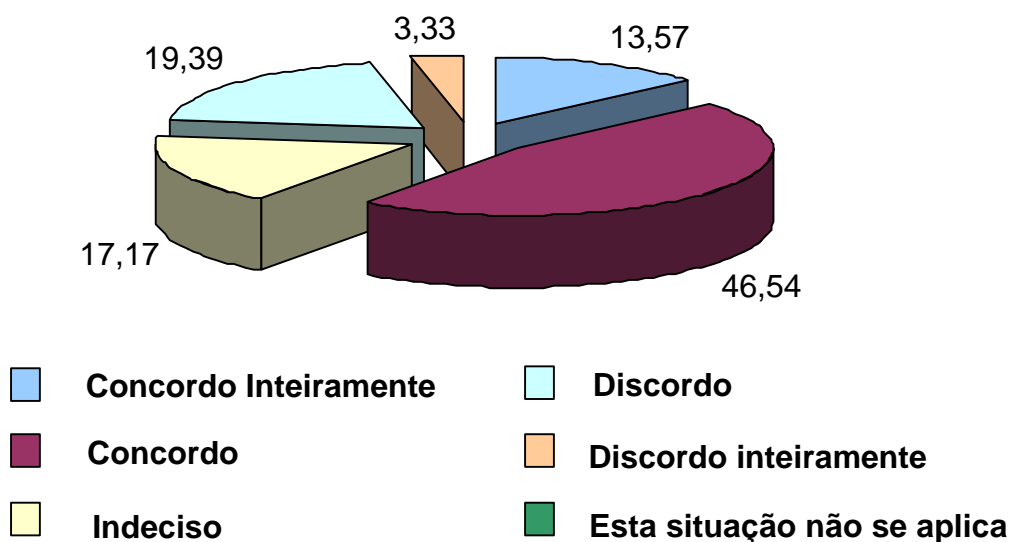
Gráfico n º 11 - Comprometimento



Fonte: Dados Primários/2000

A opinião dos empregados sobre o seu comprometimento com o trabalho está explicitada neste gráfico, onde verifica-se que a maioria (99,17%) afirmou estar comprometida.

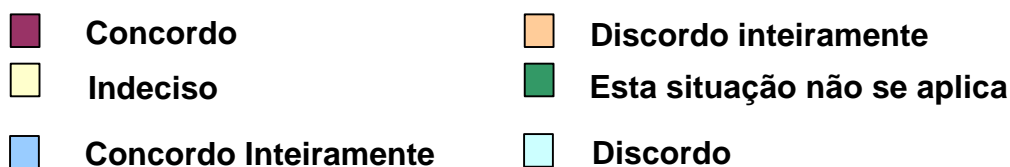
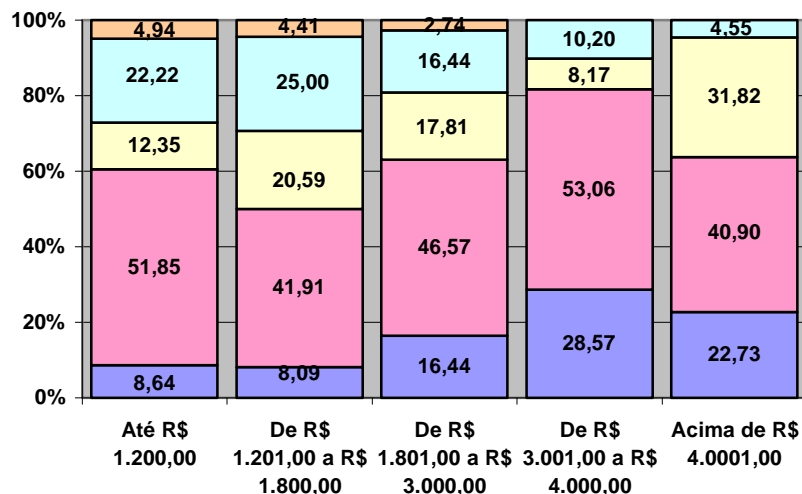
Gráfico n º 12 - Benefícios concedidos pela Caixa



Fonte: Dados Primários/2000

60,11% dos empregados pesquisados do EN Cascavel/PR afirmaram que estão satisfeitos com os benefícios concedidos pela Caixa. Houve uma quantidade razoável de empregados (22,72%) que discordaram e 17,17% de indecisos. Talvez esse quantitativo considerável de indecisos e discordantes (39,89%) seja reflexo de uma política de não-reajustes salariais praticada pela Caixa no período compreendido entre 1995 a 2000.

Gráfico nº 13 - Benefícios concedidos
pela empresa segundo a
Remuneração



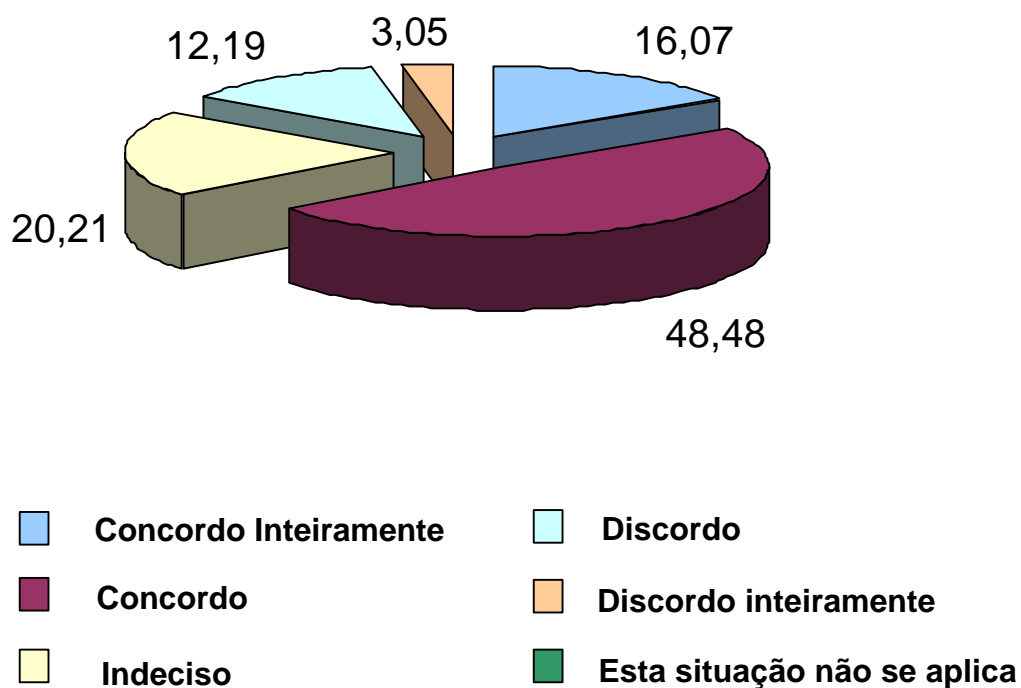
Fonte: Dados Primários/2000

No gráfico, é importante ressaltar, alguns aspectos:

- os empregados mais satisfeitos com os benefícios concedidos pela Caixa são aqueles que ganham de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 (81,63%); tratam-se de empregados que ocupam função gerencial intermediária e que, recentemente, obtiveram um realinhamento nos valores das funções gratificadas;

- a maior quantidade de indecisos está entre os empregados que percebem acima de R\$ 4.001,00 (31,82%); tratam-se de empregados que ocupam função gerencial mais elevada, cujas gratificações não sofreram reajustes recentemente; a maior discordância foi constatada entre os empregados que percebem salários entre R\$ 1.201,00 e R\$ 1.800,00 (25%); tratam-se de empregados que não ocupam função gerencial e possuem um tempo maior de Caixa.

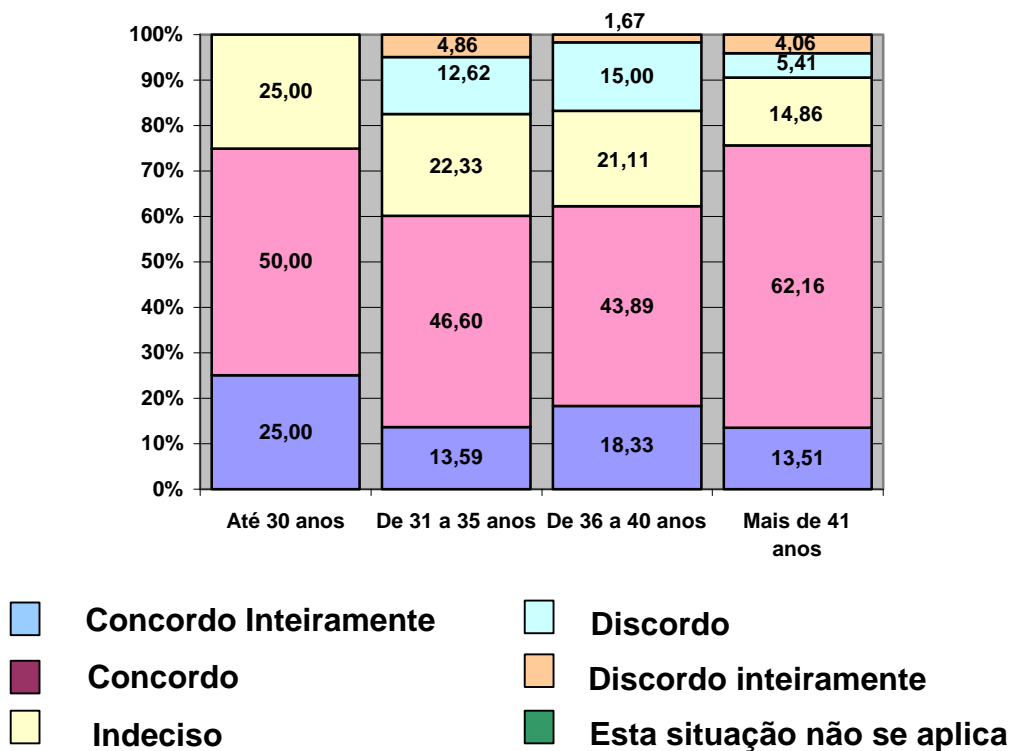
Gráfico nº 14 - Motivação por ser ouvido



Fonte: Dados Primários/2000

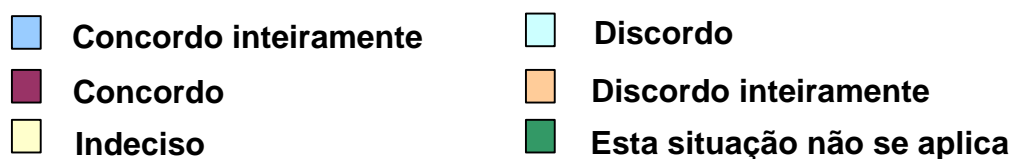
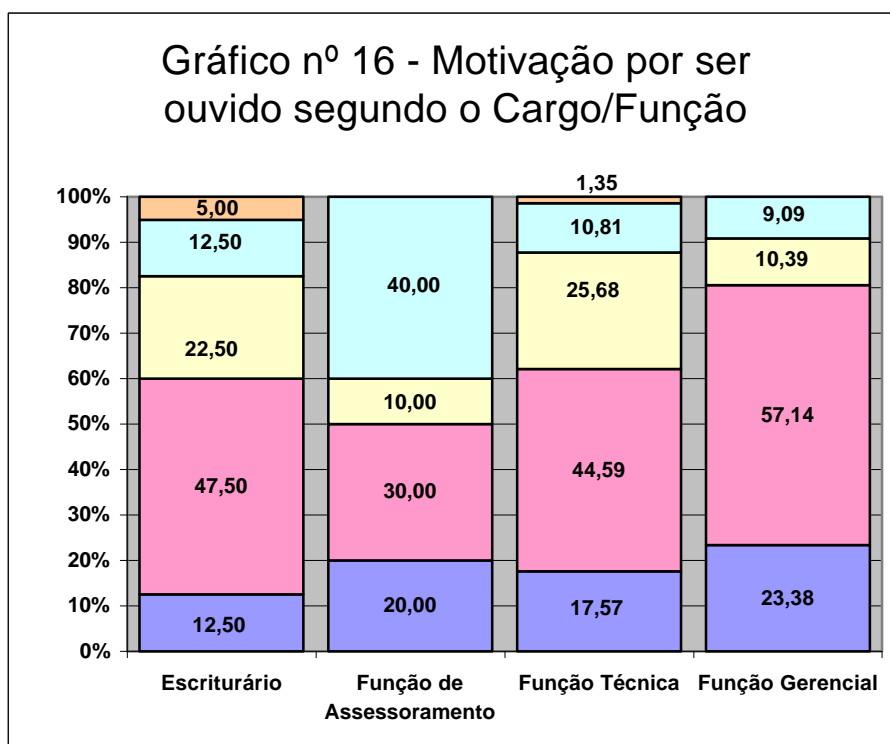
Em relação à motivação, 64,55% dos empregados disseram que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos; a pesquisa mostrou também 20,21% de empregados indecisos e 15,24% discordantes.

Gráfico nº 15 - Motivação por ser ouvido segundo a Faixa Etária



Fonte: Dados Primários/2000

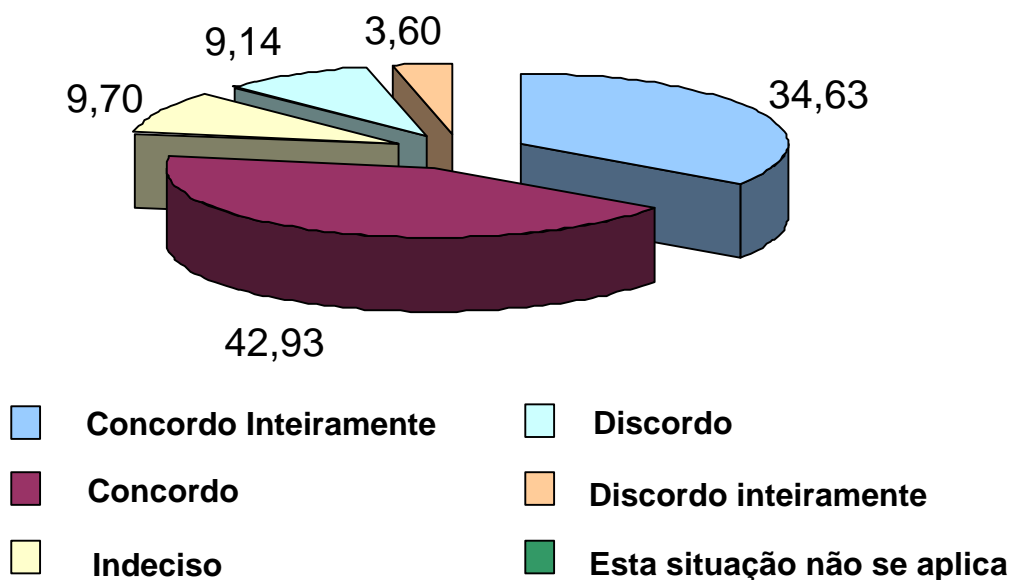
O gráfico mostra que os empregados que têm mais idade (acima de 41 anos) são os que disseram que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos (75,67%).



Fonte: Dados Primários/2000

O maior índice de empregados que afirmou que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos (80,52%) exercem função gerencial, o que sugere que a forma como o Escritório de Negócios trata esse segmento pode ser estendida aos demais. Esses empregados têm uma aproximação maior com os gestores do Escritório, em razão da natureza das funções exercidas e das sucessivas participações em reuniões com o EN.

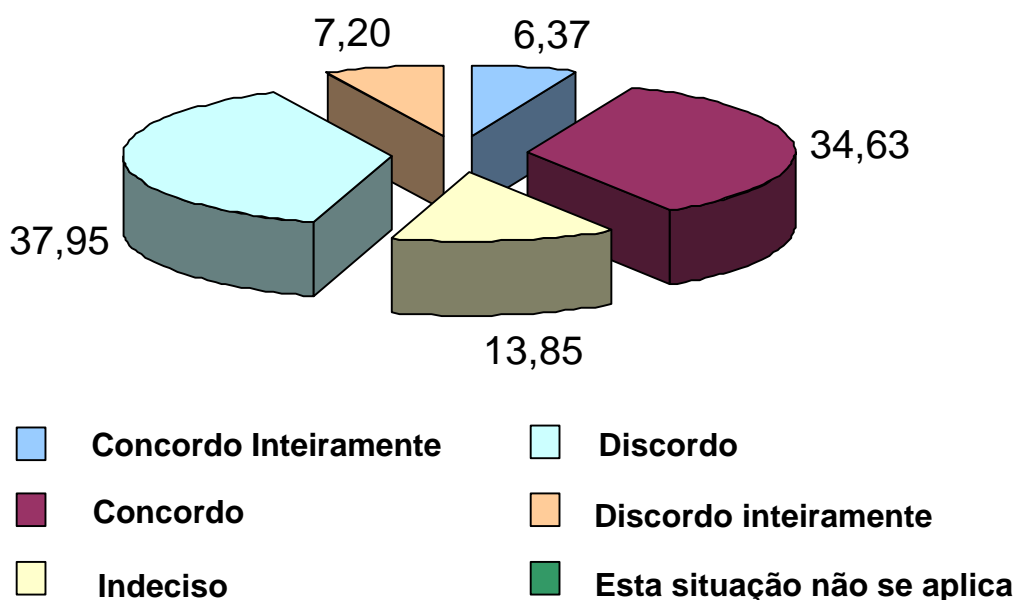
Gráfico nº 17 - Motivação por ser reconhecido



Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico aponta que, em relação ao reconhecimento pelo trabalho, 77,56% dos empregados afirmaram que é o que mais os motiva, superando, portanto, o fato de ser ouvido, que obteve 64,55% de aprovação.

Gráfico nº 18 - Motivação pelo salário

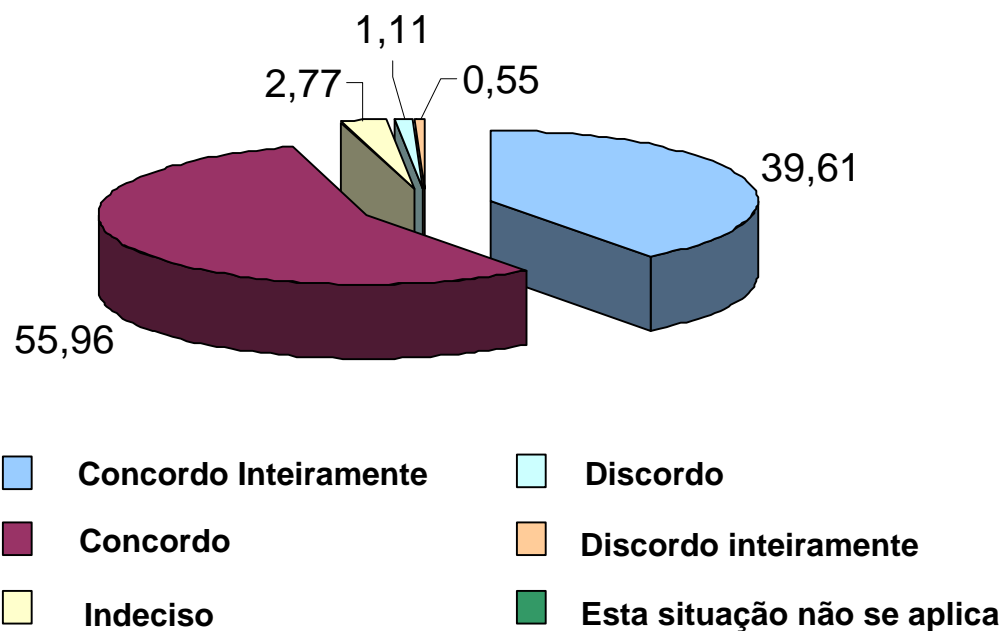


Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico retrata o resultado da pesquisa em relação à afirmação de que o salário é o que mais motiva. Pode-se perceber que na opinião dos empregados do EN Cascavel/PR, o salário não é o mais importante, pois apenas 41% concordaram com essa afirmação. Os indecisos representaram 13,85% e a maioria (45,15%) discordou que o salário é o que mais motiva, o que é salutar para a administração.

O resultado dessa pesquisa coincide com outra efetuada em 1997, quando da implantação do Programa da Qualidade Caixa no EN Cascavel/PR. Naquela oportunidade, o salário também não apareceu como o que mais motivava os empregados.

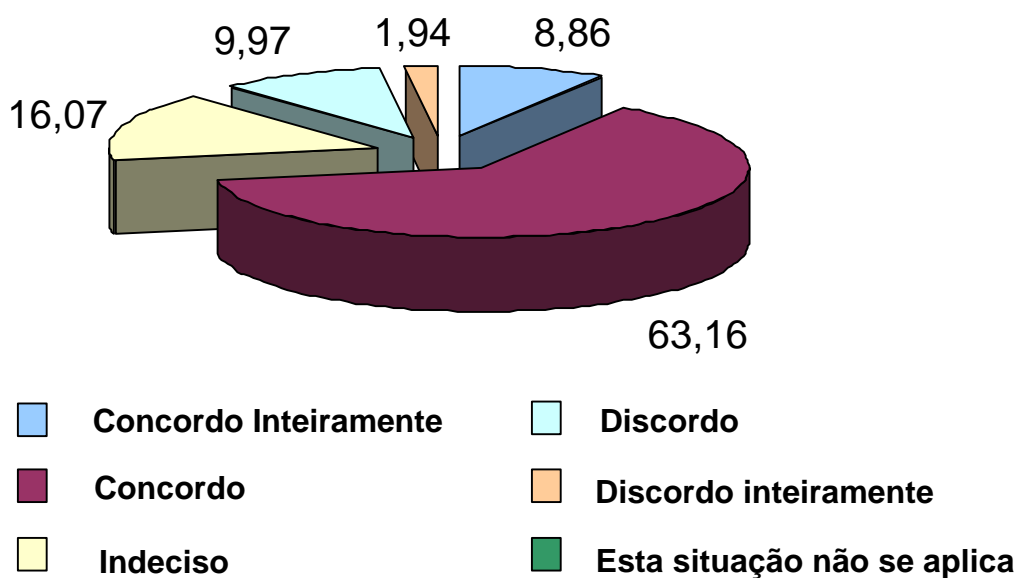
Gráfico nº 19 - Realimentação da Motivação
pelos resultados comemorados



Fonte: Dados Primários/2000

A pesquisa demonstrou que a maioria dos empregados pesquisados (95,57%) concordou que comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação, o que reflete uma prática adotada nas unidades do Escritório de Negócios Cascavel/PR.

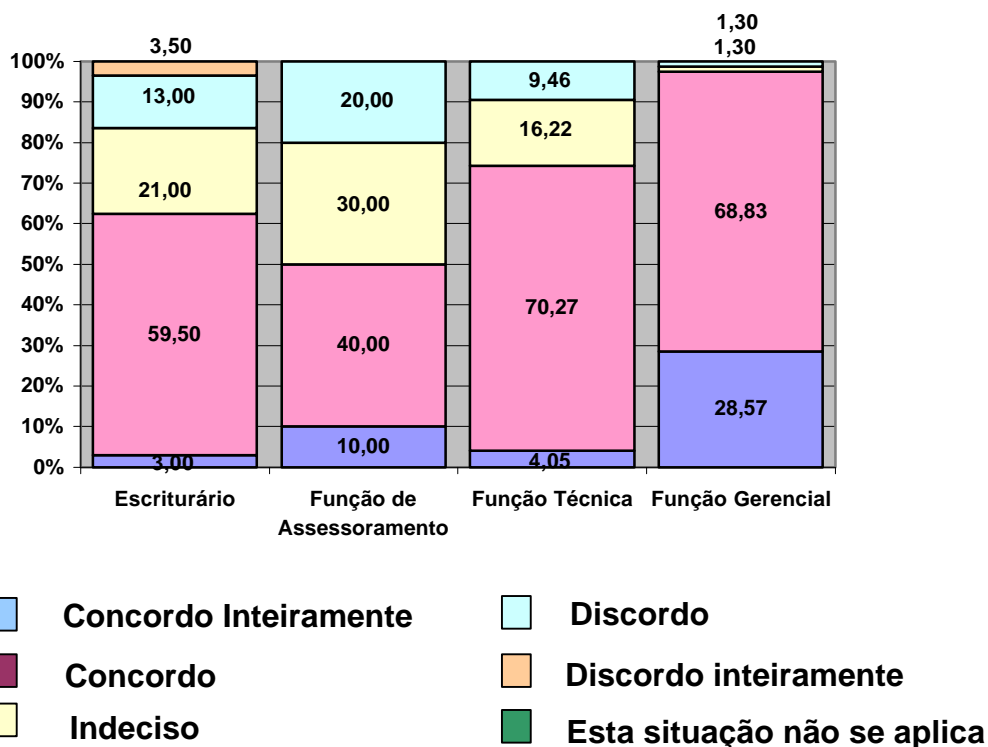
Gráfico nº 20 - Opiniões levadas em consideração



Fonte: Dados Primários/2000

Perguntados se as suas opiniões são levadas em consideração, 72,02% dos empregados pesquisados afirmaram que concordam; os indecisos totalizaram 16,07% e 11,91% são discordantes. O resultado demonstra existir uma efetiva participação dos empregados no ambiente de trabalho.

Gráfico nº 21 - Opiniões levadas em consideração segundo o Cargo/Função

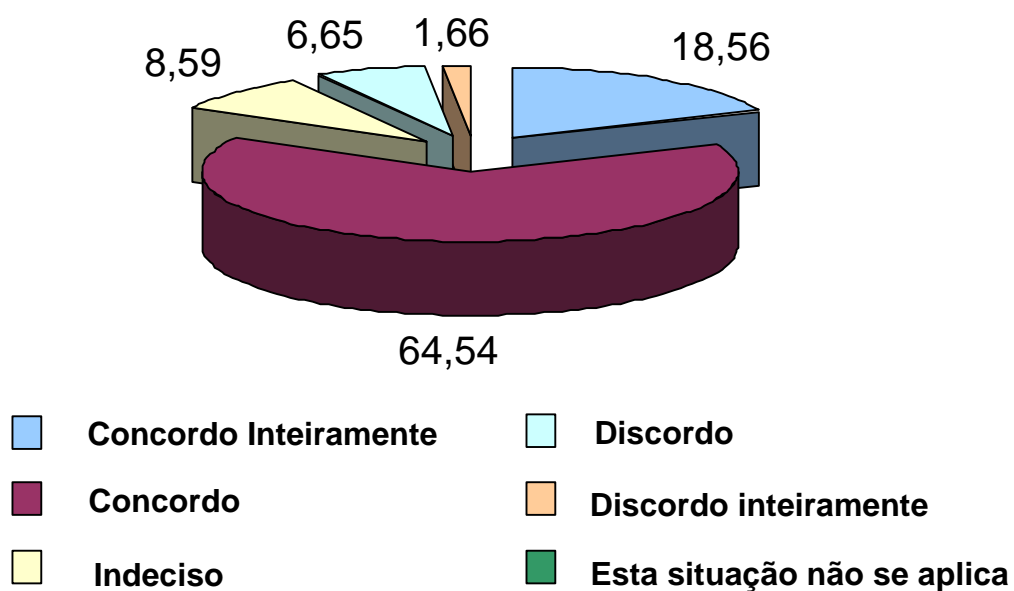


Fonte: Dados Primários/2000

Observa-se que os empregados que exercem função gerencial são os que mais afirmaram que suas opiniões são levadas em consideração (97,40%); ressalte-se, novamente, a aproximação maior desse segmento com os gestores do EN.

Uma análise relevante refere-se aos empregados que possuem funções de assessoramento: são os que menos concordaram com essa afirmação (20%) e são os mais indecisos (30%); trata-se de um resultado surpreendente, pois esses empregados prestam assessoria aos gestores dos Pontos-de-Venda, portanto, era de se supor que suas opiniões fossem levadas em consideração.

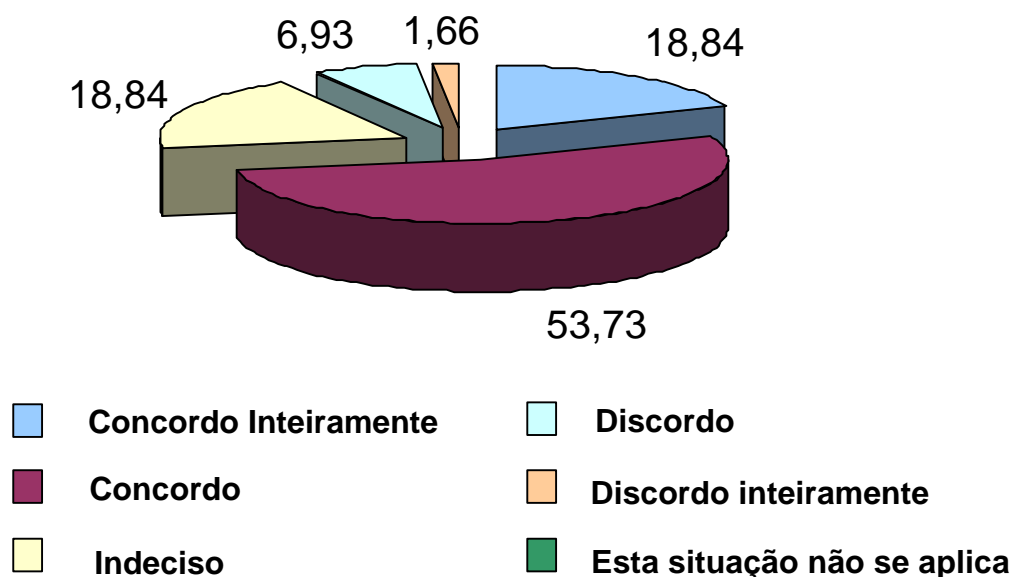
Gráfico nº 22 - Respeito como indivíduo e profissional



Fonte: Dados Primários/2000

Em relação ao respeito como pessoa e como profissional, 83,10% dos empregados entrevistados concordaram que são respeitados; os indecisos totalizaram 8,59% e 8,31% não concordaram.

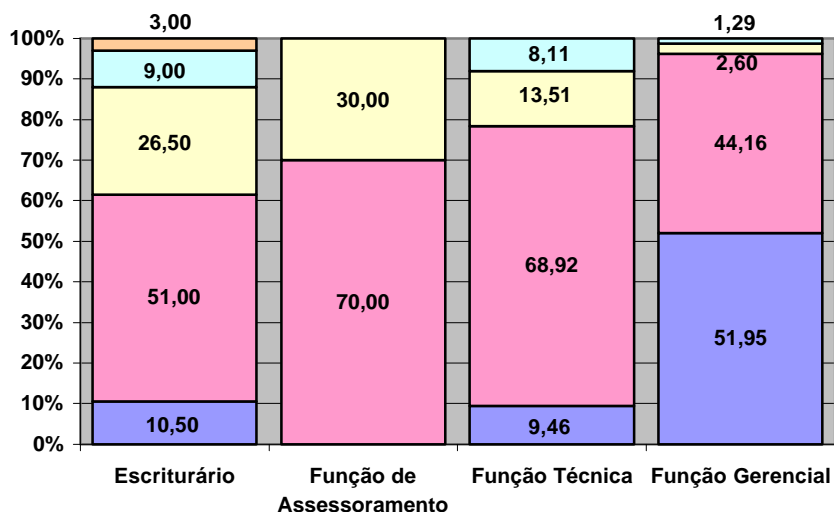
Gráfico nº 23 - Estilo de gestão mais humanizada adotado pelo EN



Fonte: Dados Primários/2000

No gráfico, mostra-se que na opinião de 72,57% dos empregados pesquisados, o EN Cascavel/PR adota um estilo de gestão mais humanizada. Os indecisos totalizaram 18,84%, enquanto que os empregados discordantes somaram 8,59%.

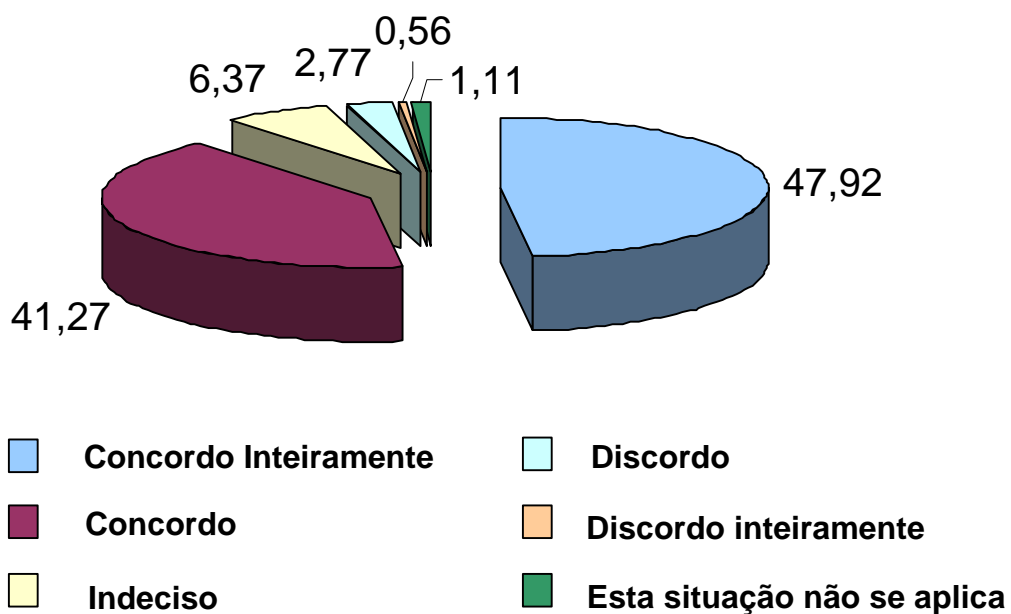
Gráfico nº 24 - Estilo de gestão mais humanizada adotado pelo EN segundo o Cargo/Função



Fonte: Dados Primários/2000

Observa-se que os empregados que exercem função de assessoramento e os escriturários mostraram-se mais indecisos acerca da gestão mais humanizada adotada pelo EN Cascavel/PR (30% e 26,50% respectivamente).

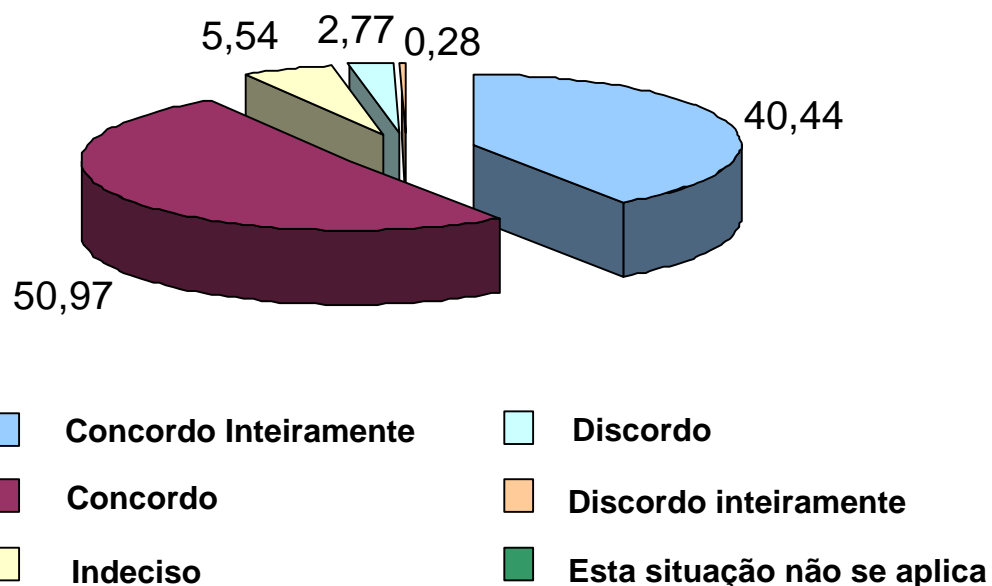
Gráfico nº 25 - Importância da participação da equipe na escolha da gerência



Fonte: Dados Primários/2000

A forma como o EN Cascavel/PR escolhe seus Gerentes, contemplando a participação da equipe no processo, ficou retratada neste gráfico: 89,19% dos empregados pesquisados afirmaram que é importante a equipe participar da escolha da gerência.

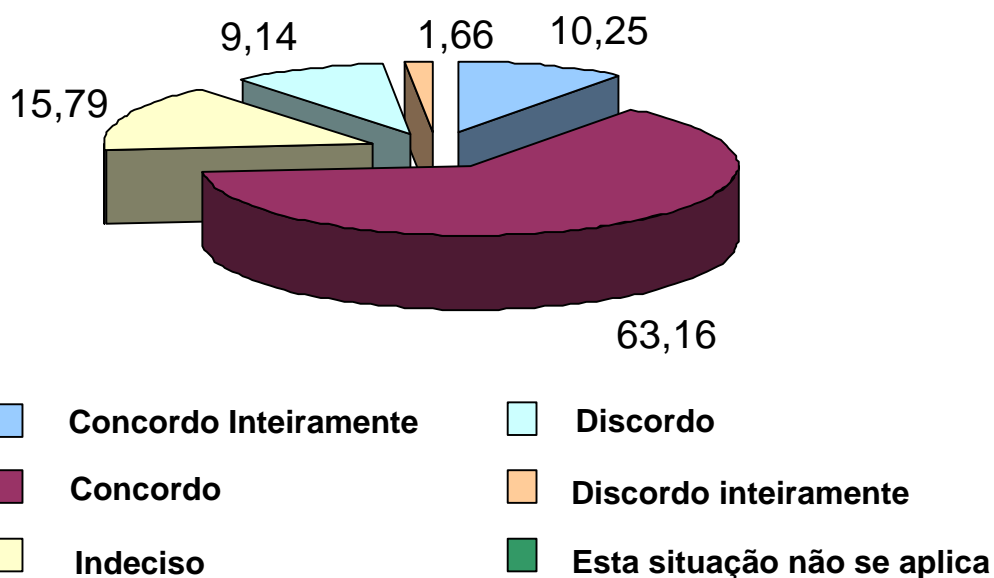
Gráfico nº 26 - Metas pessoais e profissionais
claras



Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico reflete a opinião dos empregados pesquisados em relação à clareza das metas individuais e as da unidade; 91,41% dos empregados afirmaram que elas são claras.

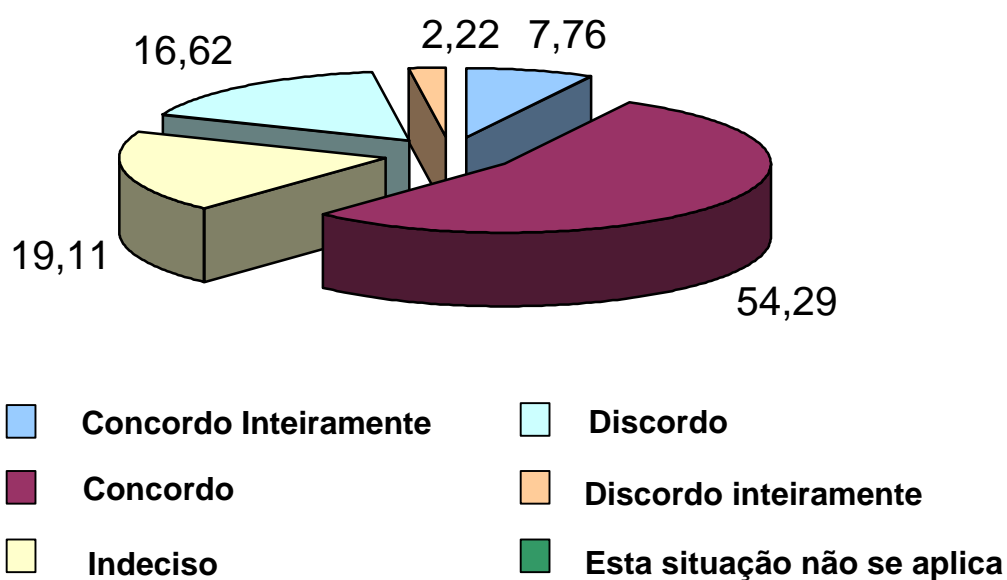
Gráfico nº 27 - Comunicação adequada



Fonte: Dados Primários/2000

A respeito da comunicação, 73,41% dos empregados afirmaram que a comunicação de suas unidades é adequada, 15,79% indecisos e 10,80% discordantes.

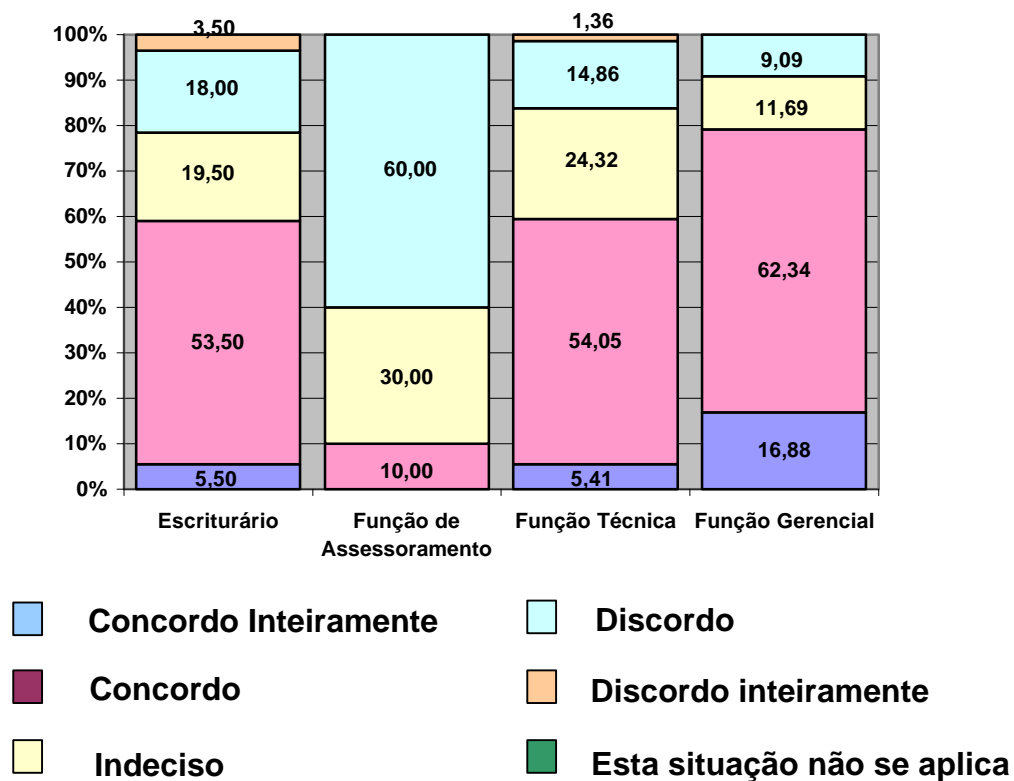
A comunicação sempre foi um dos principais problemas de uma organização e o percentual obtido de adequação é bastante relevante.

Gráfico nº 28 - *Feedback* recebido

Fonte: Dados Primários/2000

A prática de receber *feedback* pelo trabalho realizado foi externada neste gráfico que na opinião de 62,05% dos empregados pesquisados é realizada; 19,11% dos empregados afirmaram estar indecisos, o que causa estranheza, uma vez que é de se supor que o empregado tenha clareza se recebe ou não *feedback*. Já 18,84% discordaram que recebem *feedback* pelo trabalho realizado.

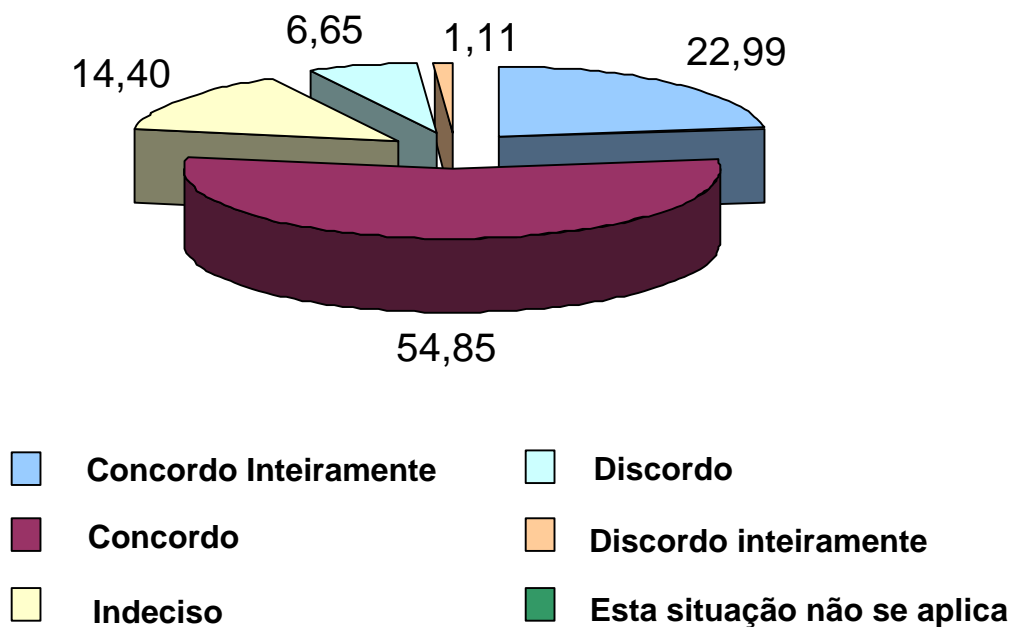
Gráfico nº 29 Feedback recebido
segundo o Cargo/Função



Fonte: Dados Primários/2000

No gráfico verifica-se que os empregados pertencentes às carreiras de assessoramento e técnica são os mais indecisos a respeito de receber *feedback* pelo trabalho realizado (30% e 24,32%, respectivamente).

Gráfico nº 30 - Contribuição das reuniões para aumentar o profissionalismo

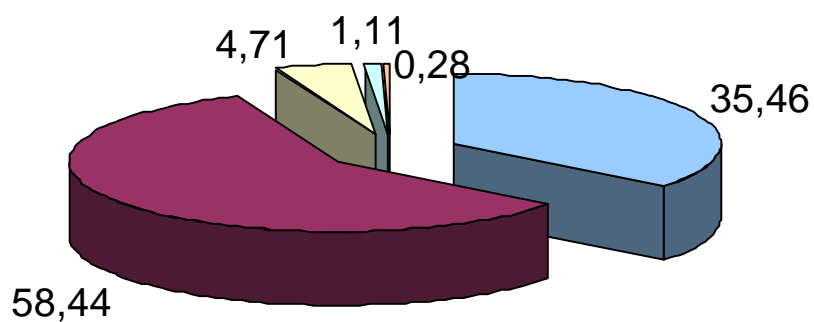


Fonte: Dados Primários/2000

Na opinião de 77,84% dos empregados pesquisados, a realização de reuniões nos Pontos-de-Venda com os gestores do Escritório de Negócios contribuem para aumentar o profissionalismo da equipe. Houve indecisão de 14,40% dos empregados a respeito dessa afirmação e 7,76% discordaram dela.

O EN tem envidado esforços no sentido de efetuar o maior número possível de reuniões com os Pontos-de-Venda, o que pode explicar as respostas reveladas neste gráfico.

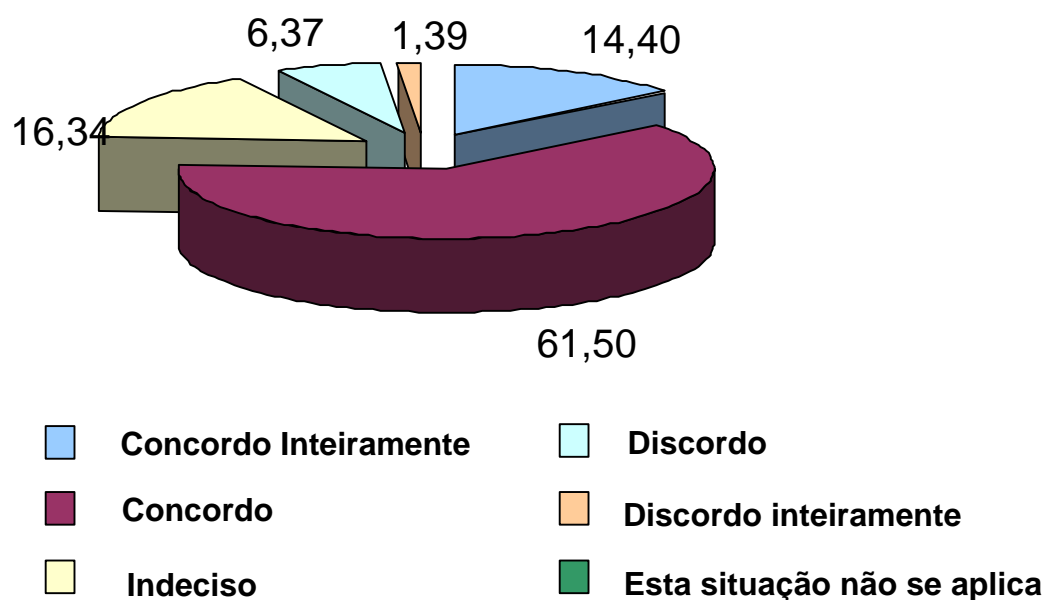
Gráfico nº 31 - Acesso às informações



Fonte: Dados Primários/2000

O acesso às informações ficou evidenciado na pesquisa, pois 93,90% dos empregados afirmaram ter acesso a elas para desempenhar seus trabalhos.

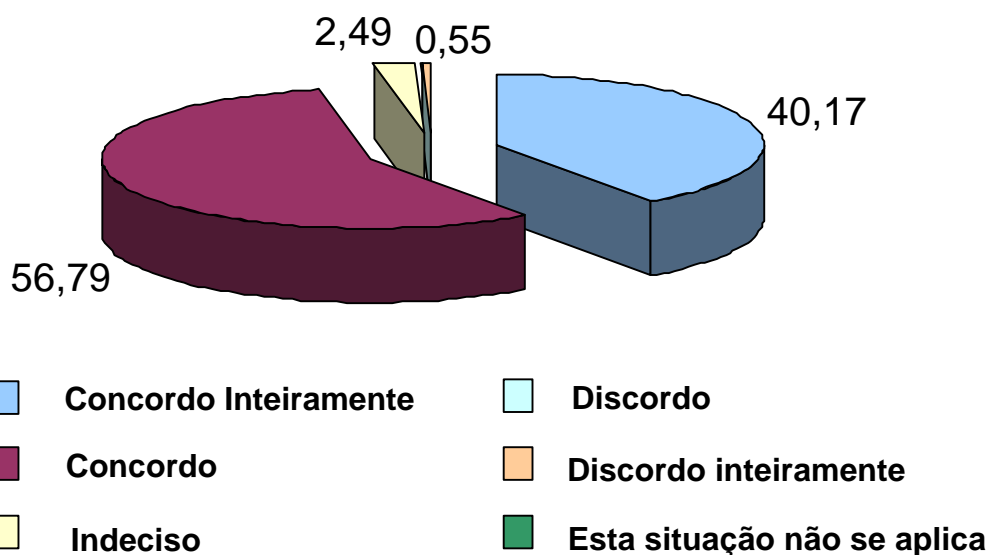
Gráfico nº 32 - Qualidade nas relações interpessoais



Fonte: Dados Primários/2000

Observa-se que existe qualidade nas relações interpessoais nos Pontos-de-Venda, segundo a opinião de 75,90% dos empregados; 16,34% mostraram-se indecisos e 7,76% discordaram. Esse percentual considerável de concordantes, talvez pode ser explicado pela forma como o EN Cascavel preocupa-se com a qualidade das pessoas.

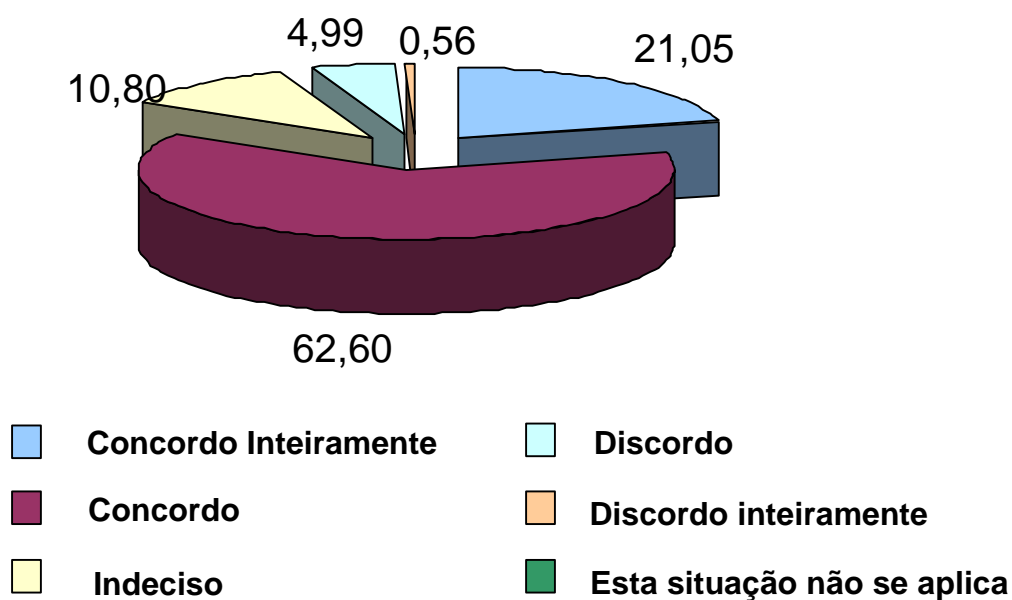
Gráfico nº 33 - Busca da qualidade e melhoria contínua no trabalho



Fonte: Dados Primários/2000

A busca da qualidade e a melhoria contínua no trabalho é perseguida por 96,96% dos empregados pesquisados, conforme pode ser observado no gráfico.

Gráfico nº 34 - Melhoria de métodos e processos

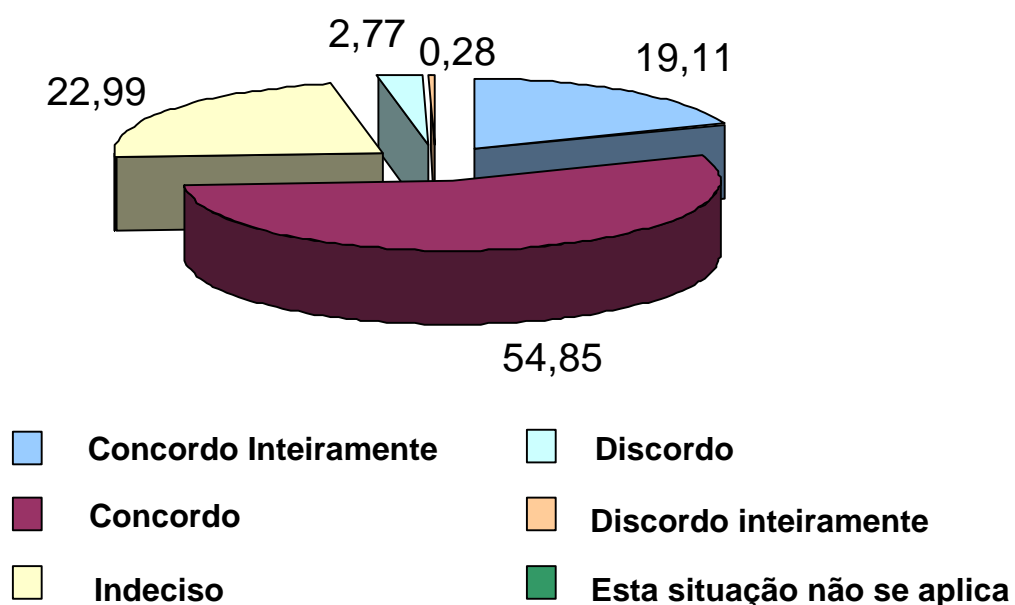


Fonte: Dados Primários/2000

Quanto à melhoria de métodos e processos de trabalho nos Pontos-de-Venda, percebe-se, pelo gráfico, que 83,65% dos empregados pesquisados afirmaram que existe; 10,80% estavam indecisos e 5,55% discordaram.

Esse resultado reflete uma preocupação do EN de buscar permanentemente a melhoria contínua. Cada vez mais precisa-se perseguir essa diretriz como forma de minimizar-se os efeitos das dificuldades que o mercado competitivo impõe.

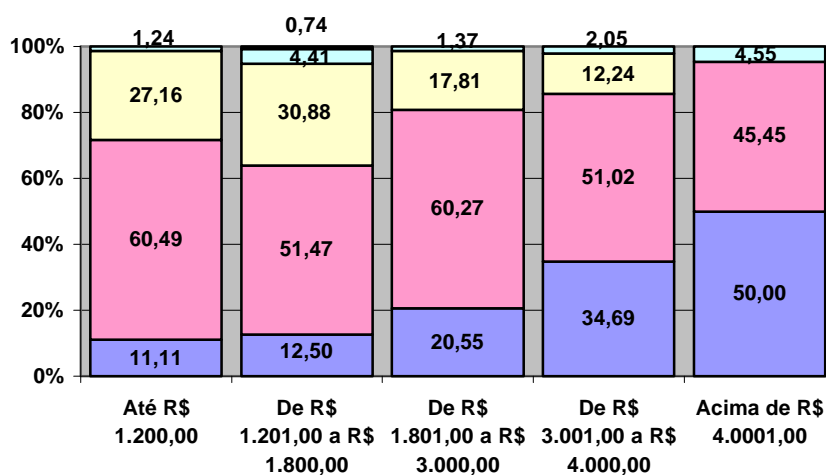
Gráfico nº 35 - Gestão de pessoas como contribuição para o cumprimento das diretrizes



Fonte: Dados Primários/2000

O EN Cascavel/PR tem procurado cumprir suas diretrizes focando na gestão de pessoas. Na opinião de 73,96% dos empregados pesquisados, esse foco tem contribuído para o cumprimento das diretrizes; 22,99% dos empregados apresentaram-se indecisos e apenas 3,05% discordam dessa afirmação.

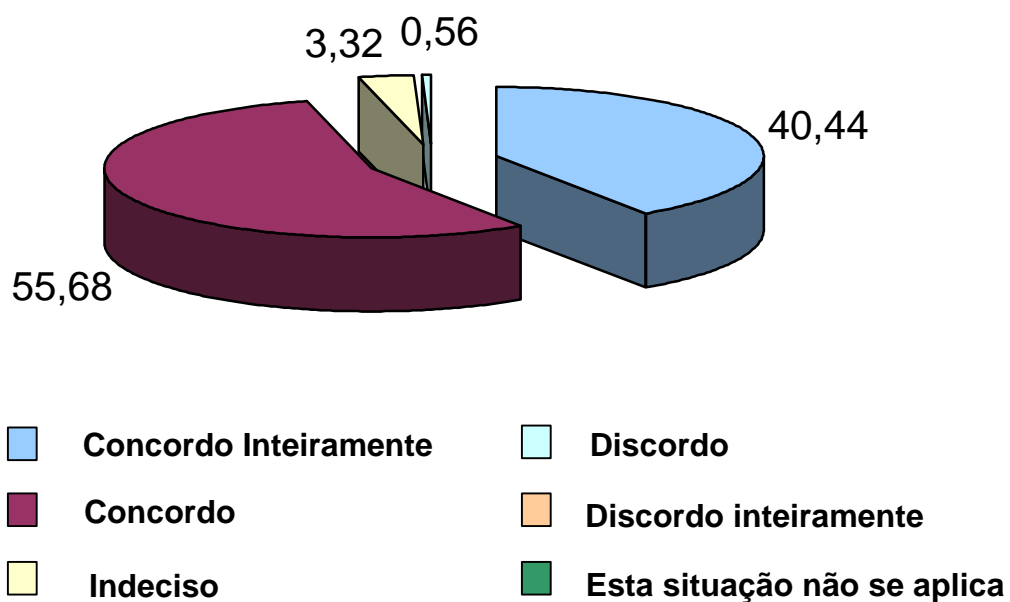
Gráfico nº 36 - Gestão de pessoas
como contribuição para o cumprimento
das diretrizes segundo a
Remuneração



Fonte: Dados Primários/2000

O gráfico mostra que os empregados que mais acreditam que o foco do EN na gestão de pessoas contribui para o cumprimento das diretrizes (95,45%) são os que têm a maior remuneração (salários acima de R\$ 4.001,00). Os empregados mais indecisos (30,88%) são os que têm remuneração entre R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00.

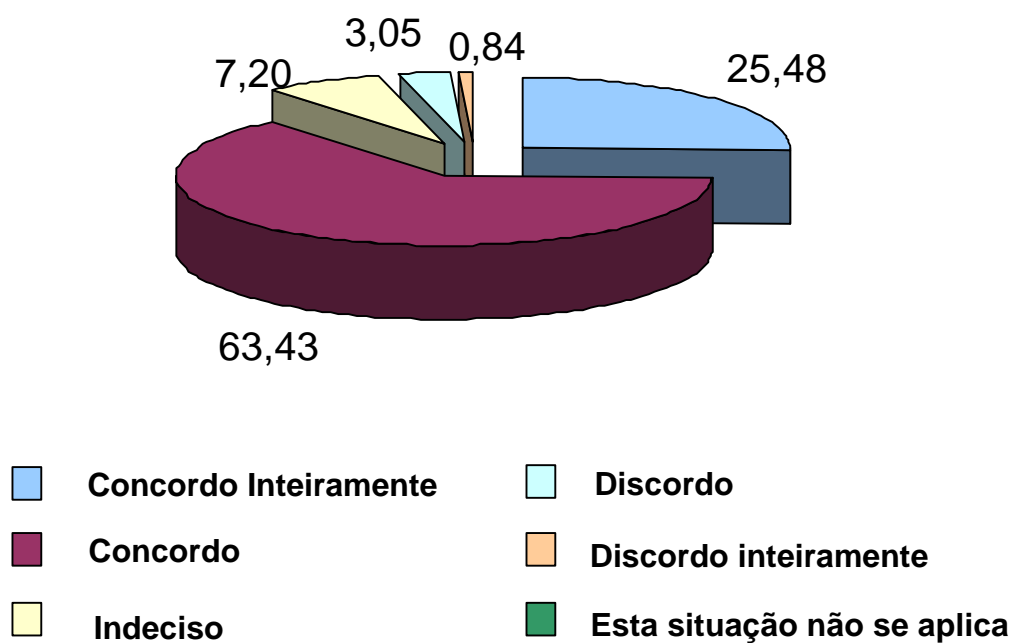
Gráfico nº 37 - Respeito da Gerência pela equipe



Fonte: Dados Primários/2000

Demonstra-se, no gráfico, que 96,12% dos empregados afirmaram que a equipe respeita a gerência; os índices de indecisão e discordância são bastante pequenos (3,32% e 0,56%, respectivamente).

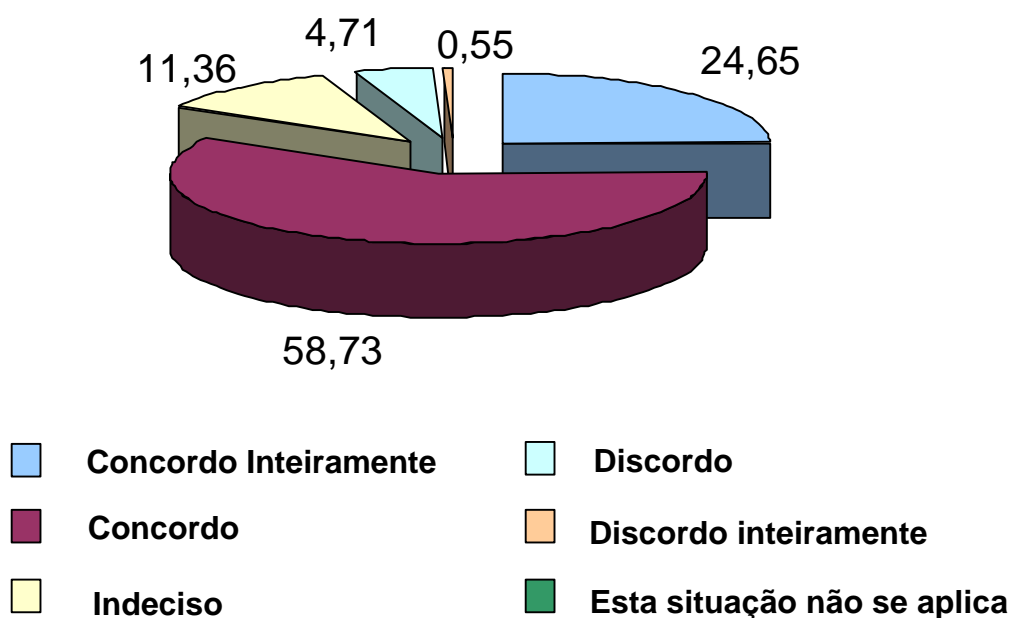
Gráfico nº 38 - Liderança positiva e participativa da Gerência



Fonte: Dados Primários/2000

A pesquisa realizada evidenciou que 88,91% dos empregados pesquisados entenderam que a gerência exerce liderança positiva e participativa; os empregados indecisos totalizaram 7,20% e apenas 3,89% discordaram dessa afirmação.

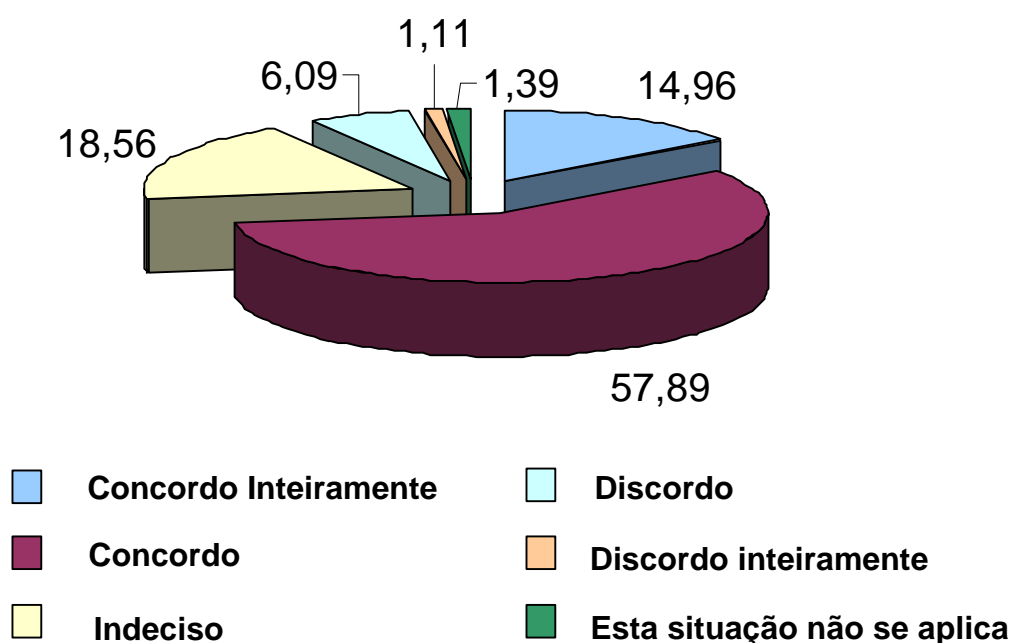
Gráfico nº 39 - Incentivo à criatividade pela Gerência



Fonte: Dados Primários/2000

Sobre a criatividade, perguntou-se se ela era incentivada pela gerência; o gráfico revela que 83,38% dos empregados afirmaram que a gerência incentiva a criatividade; 11,36% disseram estar indecisos e apenas 5,26% discordaram.

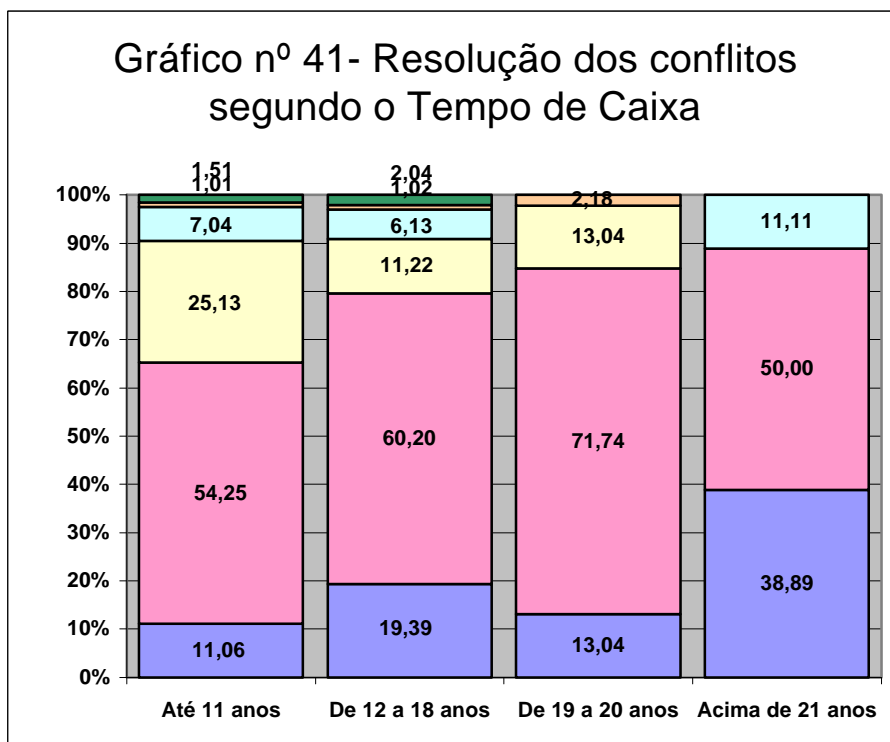
Gráfico nº 40 - Resolução dos conflitos



Fonte: Dados Primários/2000

Numa organização, diante de tantos interesses divergentes, é comum existir conflitos; questionados sobre a resolução rápida e justa desses conflitos, 72,85% concordaram que em seus Pontos-de-Venda os conflitos são rapidamente resolvidos e de forma justa; 18,56% dos empregados pesquisados manifestaram-se indecisos e 7,20% discordaram.

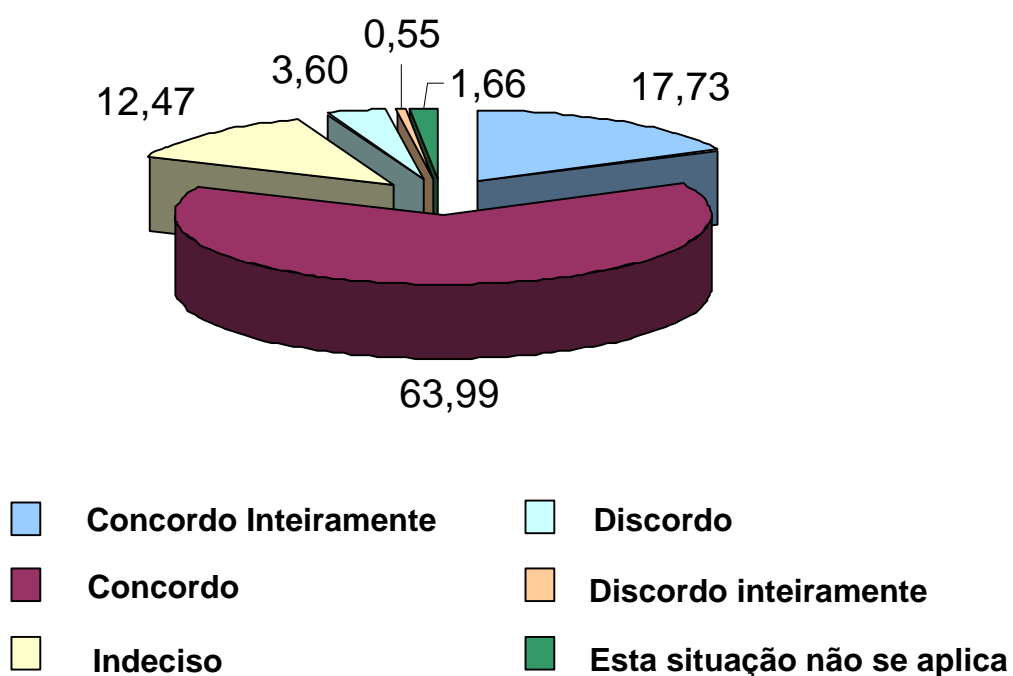
Acerca dessa afirmação, 1,39% dos empregados assinalaram em seus questionários a opção NA – Esta situação não se aplica.



Fonte: Dados Primários/2000

A pesquisa mostrou que são os empregados que têm mais tempo de Caixa (acima de 21 anos) os que mais entenderam que os conflitos são resolvidos de forma rápida e justa (88,89%); o maior percentual de indecisos (25,13%) está entre os empregados que têm até 11 anos de Caixa.

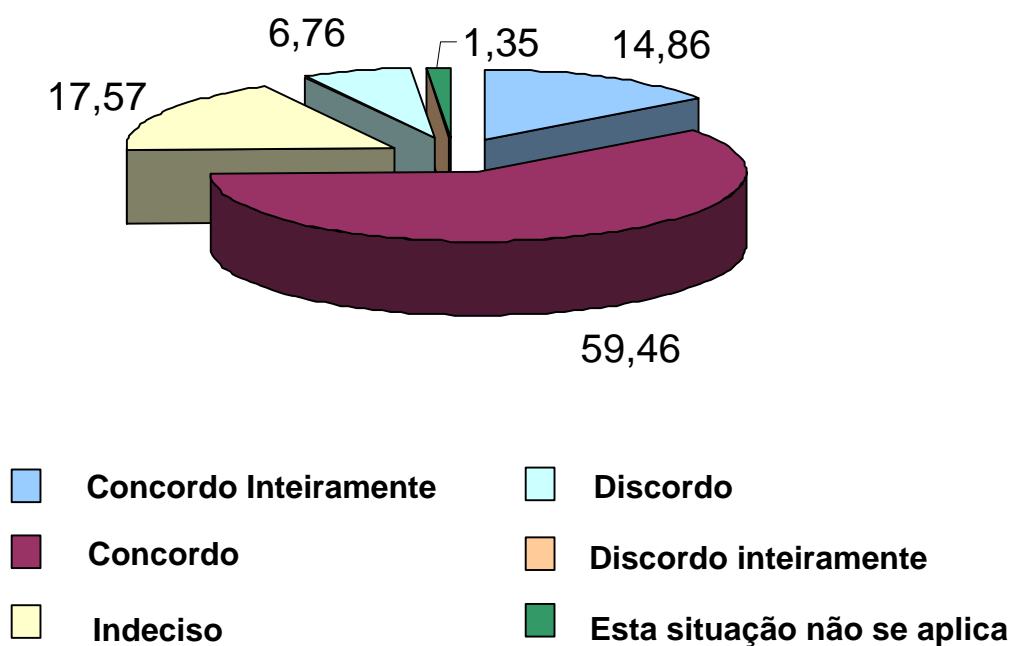
Gráfico nº 42 - Estímulo aos treinamentos



Fonte: Dados Primários/2000

Quanto aos treinamentos, o percentual de empregados que concordou que eles são estimulados é expressivo (81,72%); os indecisos totalizaram 12,47%; 4,15% dos empregados discordaram e 1,66% responderam que essa afirmação não se aplica aos seus Pontos-de-Venda.

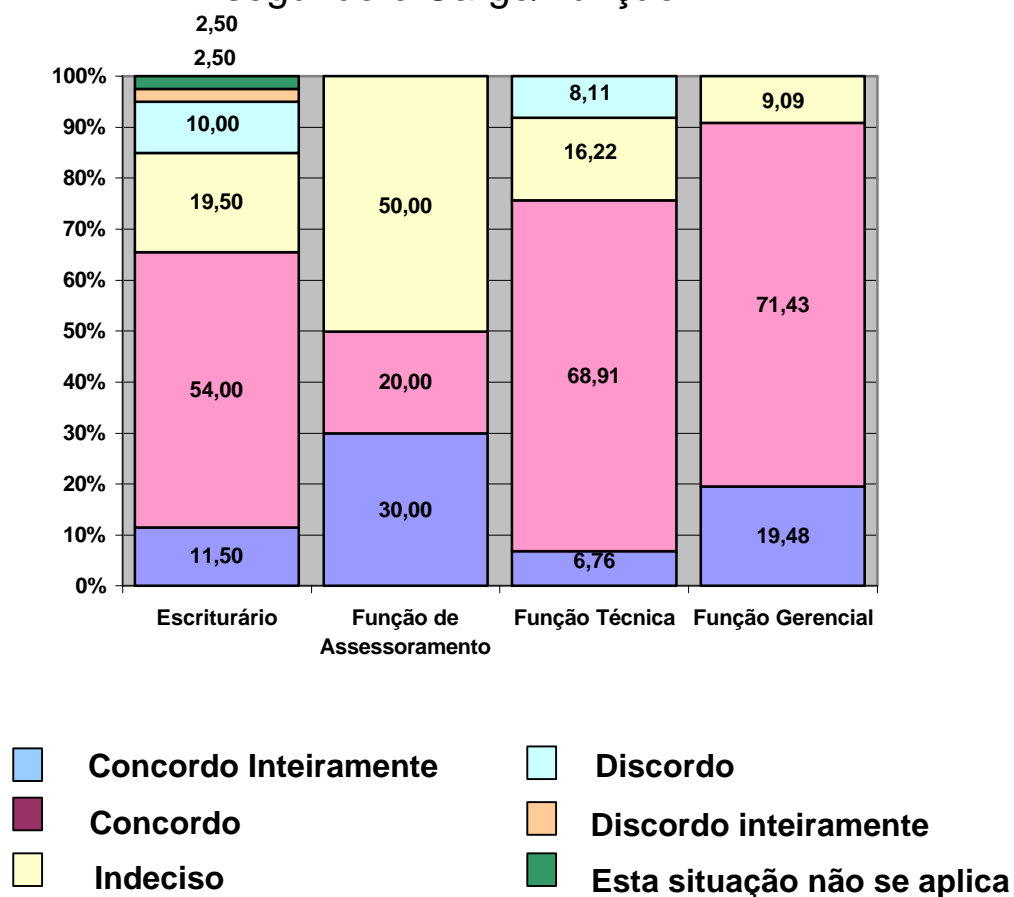
Gráfico nº 43 - Os treinamentos respondem às necessidades da equipe



Fonte: Dados Primários/2000

O posicionamento dos empregados quanto aos treinamentos é expresso no gráfico; perguntou-se se os treinamentos técnicos e comportamentais respondiam às necessidades das equipes: 74,32% afirmaram que sim, 17,57% disseram estar indecisos, 6,76% discordaram e 1,35% que a situação não se aplica a seus Pontos-de-Venda.

Gráfico nº 44 - Os treinamentos respondem às necessidades da equipe segundo o Cargo/Função



Fonte: Dados Primários/2000

Os empregados que possuem função gerencial são os que mais afirmaram que os treinamentos respondem às necessidades da equipe (90,91%); os que mais discordaram dessa afirmação são os escriturários (12,5%), enquanto que os indecisos (50%), são os que têm função de assessoramento.

As opiniões abaixo foram externadas pelos empregados pesquisados e referem-se à última parte do questionário – campo destinado à sugestão sobre a gestão das principais políticas de recursos humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel:

- “A política de gestão de pessoas adotada pelo EN Cascavel, na minha concepção foi uma mola mestra na alavancagem dos resultados. Por grandes transformações nossa empresa está passando, mas nunca estivemos tão próximos dos nossos gestores como agora. Há liberdade de acesso ao Superintendente por todos nós. Uma atitude louvável por parte do EN quando convidou alguns colaboradores das unidades para passar um dia no EN conhecendo a equipe que ali atua e ter um espaço para uma conversa aberta com o Superintendente.”
- “No período ao qual se refere esta pesquisa os empregados sentiram-se mais comprometidos com as mudanças e conseqüentemente mais estimulados para a busca dos resultados. A Superintendência está sempre mais próxima das pessoas indistintamente, tornando a todos, parte integrante como um verdadeiro time em que cada um sabe que a sua parte é fundamental.”
- “Considero importante a manutenção do banco de dados para aproveitamento nas promoções.”
- “O EN deveria buscar maior aproximação com as unidades menores, que hoje considero como um relacionamento distanciado.”

- “Um dos pontos mais relevante que vejo na política adotada pelo EN Cascavel, é a proximidade de tratamento dos gestores e o incentivo ao crescimento pessoal. Baseada nesses constantes incentivos, tomei a decisão de mudar de agência, e mudei, com o intuito de crescer profissionalmente tendo oportunidades novas; pese-se a isso o fato de que sou tímida e sempre tive medo de mudanças. Hoje vejo como foi valiosa minha decisão: estou participando das conquistas, aprendendo com as novas atividades desenvolvidas e relacionando-me melhor com meus colegas e a maior de todas as vitórias é ter sentido vontade de voltar aos bancos escolares; após tantos anos de inatividade, estou estudando para prestar o vestibular novamente e tenho certeza que vou passar e desta vez vou concluir o curso para minha satisfação.”

- “As políticas de gestão de pessoas – no contexto Caixa – a nível nacional – parecem estar esquecendo-se de valorizar e incentivar os escriturários sem função: - recebe-se metas; desafios cotidianos; determinações gerais a serem cumpridas, etc. – E raramente se recebe qualquer incentivo para elevar o espírito de luta desses empregados. Há nos ‘bastidores’ um ambiente (clima) bastante desolador. O salário para quem não tem função não sofre reajuste há anos, e as comissões sobre as vendas de produtos ainda não são satisfatórias. A maioria dos empregados vendem os produtos mais pela vontade de superar desafios do que pela premiação, que altera muito pouco sua renda mensal. Os escriturários sem função já provaram em muitas vezes que efetivamente ‘vestem a camisa da Caixa’ juntamente com a gerência. Isto pode ser provado pelas tantas campanhas feitas com sucesso, principalmente em nosso EN. Entendo (posso estar errado) que uma empresa do porte da Caixa precisa ter seu (numeroso) corpo funcional ao seu lado. Precisa ganhá-lo, conquistá-lo. Um grupo que trabalha unido e satisfeito, sem sombra de dúvidas, atinge suas metas com muito mais facilidade e perfeição que outros grupos que não tenham tal característica. Nós empregados da Caixa não estamos exigindo, ou, ao menos, pedindo benefícios exorbitantes, mordomias... Apenas queremos que a empresa nos considere um pouco pelo tanto que por ela fazemos; pelas nossas vidas que a ela dedicamos. Igual a um filho, que mesmo sem expressar, gosta de receber um pouco de atenção e compreensão de seu pai, além das ordens e cobranças.”
- “Não concordei com o processo de seleção/remanejamento.”
- “Além do salário o que mais me motiva são os bônus, *Top Premium* e outros prêmios de produtividade oferecidos pelo EN.”
- “Eu preciso achar um jeito de que a minha gerência aproveite mais meu potencial.”

- “O Adicional de Transferência foi criado para ajudar a custear as despesas, que nos casos de transferência geralmente aumentam. Ainda não consegui entender porque foi extinto o Adicional de Transferência para os Gerentes, uma vez que estes, são transferidos quase que na mesma proporção dos Gerentes Gerais, sendo que estes últimos continuam percebendo tal Adicional. Não seria um contrasenso por parte da empresa?”
- “Agora vou deixar de lado por um instante a visão macro e vou fazer alguns comentários somente a nível de agência, onde o EN atua diretamente. Sabemos que muitas mudanças foram efetuadas e deram certo, certíssimo, mas outras que não deram tão certo e há certa lentidão nos ajustes, posso estar enganada, mas acredito que se não deu certo muda e rapidamente, porque tempo é dinheiro, se alguma decisão precisa ser tomada não podemos esperar que o outro a faça. O EN tem agido com muito profissionalismo nas decisões, muita responsabilidade, mas é fundamental acompanhar o desempenho das pessoas no seu dia-a-dia, verificar se a pessoa engrenou-se no processo, acompanha a velocidade dos demais. As mudanças fazem parte do nosso dia-a-dia, é natural pois estamos inseridos num mercado globalizado e os gigantes nos rodeiam, o nosso cliente é disputado passo-a-passo, se nós não oferecermos um bom produto os outros o fazem. E nosso pessoal, uma dosagem de segurança e estabilidade pode ajudar, a pessoa certa no lugar certo também, embora não seja tarefa fácil mas não impossível e, se era, agora não é mais. O paternalismo é coisa antiquíssima, e o sistema vertical passou a ser coisa do passado. As mudanças que devem ser feitas precisam ser feitas, o rodízio exagerado não é mudança, é ciranda e atrapalha. Precisamos ter um número maior possível de pessoas certas no local certo, que goste do que faz, tenha motivação e transmita isso. O nosso cliente cada vez mais exigente e ocupado não tem tempo para esperar soluções. E a segmentação é isso: atender para suprir todas as necessidades do cliente para que ele seja fiel e renda bons lucros à empresa. Empresas ágeis, com poucos níveis hierárquicos e funcionários comprometidos que sonhem e inventem pode ser o ‘X’ da questão.”

- “O homem médio só desenvolve uma parte da sua capacidade potencial. A maioria de nós poderia realizar dez vezes mais se estivéssemos adequadamente motivados. A questão, pois, está em aumentar a capacidade proporcionando motivação eficiente. Isto significa, no tocante às relações entre um superior e seus subordinados, que a satisfação destes deve ser considerada tanto quanto os desejos do Gerente. Os estímulos e desejos que motivam as pessoas são a chave para obter a cooperação delas. O único meio de conseguir que os demais cooperem está em fazer com que eles desejem realizar essa cooperação. A maioria dos Gerentes não se aproxima suficientemente das pessoas que dirigem. Frequentemente existe uma parede invisível entre a gerência e os escriturários, entre a Superintendência e os Gerentes, que realmente oculta os verdadeiros motivos que cada um tem para participar no esforço coletivo. Acredito que o Superintendente do EN Cascavel/PR tem desenvolvido várias ações para atingir os vários objetivos e prioridades da Caixa. Tenho certeza que muitos dos problemas/dificuldades seriam solucionados com um plano objetivo de motivação de seus funcionários. O sucesso decorre do grau de motivação de seus funcionários. ‘A administração bem sucedida é resultado da motivação.’ Motivação é igual a dar motivos que é igual a ação que é igual a comportamento que é igual a satisfação que é igual a felicidade.”
- “Toda a administração realizada pelo medo, de modo ditatorial e indiferença não contribui para o desenvolvimento de uma empresa como um todo, faz sim o contrário, a destrói.”
- “A política de RH da Caixa hoje coloca os empregados na defensiva, criando um clima de ansiedade, insegurança, onde a produtividade fica comprometida. A atual administração da Caixa está passando a imagem de ser contra o corpo funcional quando deveria ser o contrário. Ex.: Criou-se uma expectativa extremamente negativa com a política de contenção de despesas, quando isto deveria ser uma coisa normal no dia-a-dia; quem está nas esferas decisórias mais altas teria que dar o exemplo. Racionalizar gastos não é virtude mas obrigação.”

- “Banco de Oportunidades: aberto a todos. Acho que fui prejudicado nas duas últimas indicações. (Equipe desunida/Alas/Panelas).”
- “Considero um gasto desnecessário a mudança obrigatória de todos os Supervisores de Retaguarda do *Back-office* haja vista, as mudanças de domicílio, Ajuda de Custo, etc. Gostaria de ser reconhecido, digo, que fossem reconhecidos empregados dos Pontos-de-Venda pelos números apresentados no final de cada semestre. Admiro muito seu trabalho e dedicação, nosso EN está de parabéns pelo resultado do 1º Semestre.”
- “Não vejo necessidade de promoção/designação longe/fora do local de origem. E esse critério não está sendo usado para todos. Precisamos ter mais possibilidade de contato com os Gerentes de Mercado. O Superintendente de Negócios precisa sorrir mais. Sua aparência demonstra reserva.”
- “A maioria dos empregados da Caixa não está preparada para escolher seu Gerente, deixam-se levar ou são influenciados pelo mais ‘bonzinho’, mais ‘simpático’. Não analisam a qualidade, o potencial daquele que pode não ser tão receptivo, mas é extremamente competente, não sendo, é claro, um sargento.”
- “As políticas de gestão de pessoas, são executadas diferentemente entre as unidades do EN, comprometendo os resultados desejados; acompanhar através de *feedback* com alguns membros (amostragem) poderia-se, assim, corrigir distorções de percurso. Se possível, gostaria de receber um *e-mail* na minha Caixa Postal sobre a seguinte indagação: caso fosses dono desta empresa, qual a medida que gostarias de tomar em relação à gestão de pessoas? Obs.: Dono, no sentido de não ter de se reportar à direção, ou não ter diretrizes a seguir.”
-
-
-
-
-
-
-

- “Com a segmentação que virá na Caixa, gostaria de que o processo de promoção fosse o mais justo possível para as pessoas que mais reúnem habilidades que são necessárias para que a Caixa cumpra sua missão dentro da nova filosofia empresarial. Não gostaria de ver pessoas de funções extintas serem ‘aproveitadas’ para as novas funções. A Caixa precisa sair de uma estrutura hierarquizada para uma estrutura flexível para permanecer no mercado e para isso precisa de dirigentes cada vez mais flexíveis, imparciais e com visão a longo prazo para conduzir o processo. O processo de seleção é fator determinante para o crescimento da Caixa.”
- “A utilização dos recursos humanos do EN para suprir a falta de Gerentes e outros cargos é de vital importância para a motivação do pessoal.”
- “Considero extremamente importante e saudável a forma como o nosso EN vem escolhendo e remanejando seus Gerentes e Gerentes Gerais. Antigamente, com aquela forma de escolha por votação, tornava-se muito mais fácil praticar ‘política’, nem sempre correta. Na minha opinião essa forma atual deve continuar, a troca de ares, tanto para promovidos quanto para equipes é uma forma de crescimento e abandono de velhos conceitos e ‘panelas’. Aqui em Pato Branco ocorreu o maior exemplo disso: depois da troca de todo o corpo gerencial (Gerentes Gerais e Gerentes) o ambiente de trabalho está bem melhor, diga-se de passagem: agora está trabalhável, sente-se mais leveza e, no ar, não se ouvem mais certas frases como: Tal pessoa será sempre boa, faça ou não faça, ou tal pessoa será sempre ruim, independentemente de fazer sempre e sempre mais. Outra questão que não deveria ocorrer é quanto à segmentação: porque os Caixas não podem ficar sem função? Porque precisa-se arrumar ‘urgentemente’ outra função para eles? Como ocorreu em épocas anteriores que um Gerente ou Supervisor perdia a função, voltava para o caixa, um caixa saía, muitas vezes prejudicando bem mais? Será ótimo quando todos forem analisados como ‘iguais’ na hora de verificar o perfil de... e não como ‘funcionáveis’ na hora de se colocar em outro lugar desde que com função.”

- “A transferência compulsória é uma violência. O empregado deve optar em transferir-se ou não. ‘Dêem essa oportunidade ao empregado e ele certamente terá satisfação em abraçar todas as causas do EN.”
- “À medida em que as pessoas são valorizadas o aumento de sua produtividade é espontâneo. O que mais trava o crescimento pessoal e profissional é saber que há possibilidade de que ‘um erro seu’ ou uma ‘pisada em falso’, não seja relevado depois de devidamente corrigido e que isso possa rotulá-lo. Só para subsidiar a reflexão das pessoas de modo geral: ‘a maior virtude de um gestor de pessoas e de negócios é olhar o contexto com seus próprios olhos e não através dos olhos dos que lhe são próximos, o que viria diminuir a assertividade e a eficiência de seu trabalho.’.”
- “O EN Cascavel/PR está de parabéns quanto às políticas de gestão de pessoas, sempre valorizando e aperfeiçoando as equipes dos Pontos-de-Venda com treinamentos a nível profissional e interpessoal.”
- “O EN Cascavel/PR é destaque a nível de relacionamento pessoal, agregando aspectos humanos no tratamento do dia-a-dia, tornando melhor o ambiente e contribuindo para o estímulo e a motivação das pessoas. As metas e o dia-a-dia são cheios de desafios e a política de gestão de pessoas do EN faz com que seja mais fácil o enfrentamento e a superação desses desafios.”
-
-

6 CONCLUSÕES

6.1 Quanto aos Objetivos Específicos

- Relatar as principais diretrizes de Recursos Humanos institucionalizadas na Caixa Econômica Federal que vigiram no período de 01.07.95 a 30.06.00.

Descreveu-se, no Capítulo 3, as principais diretrizes de Recursos Humanos institucionalizadas pela Caixa Econômica Federal no período referenciado. Ressalte-se que essas diretrizes são comuns a toda instituição, fazendo parte de matéria normativa. Considera-se, portanto, esse objetivo alcançado.

- Descrever a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios de Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

A gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios da Caixa Econômica Federal – Regional de Cascavel – PR, encontra-se descrita no Capítulo 3, alcançando-se também esse objetivo.

Enfatiza-se que as mesmas guardam relação com as políticas institucionalizadas pela Caixa.

- Analisar os reflexos da gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

Considera-se esse objetivo alcançado, pois, elaborou-se um questionário com questões relacionadas à gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel – PR, respaldadas em referenciais teóricos, enviando-se aos colaboradores dos Pontos-de-Venda vinculados à Regional da Caixa.

A partir da Compilação das respostas, analisou-se os seus resultados, os quais encontram-se explicitados no Capítulo 5 – Resultado da Pesquisa Exploratória.

6.2 Quanto ao Objetivo Geral

Avaliar as políticas de gestão de Recursos Humanos no Escritório de Negócios Cascavel – PR, da Caixa Econômica Federal.

A Caixa Econômica Federal possui um conjunto de diretrizes estratégicas, dentre as quais inserem-se as de Recursos Humanos. De forma institucionalizada, essas diretrizes subsidiam a atuação das unidades da Caixa, incluindo os Escritórios de Negócios e seus Pontos-de-Venda vinculados.

Ocorre que, com a criação dos Escritórios de Negócios, fruto da reestruturação administrativa implementada pelo Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, a gestão dessas políticas de Recursos Humanos recebeu um tratamento diferenciado no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel/PR, desde 1º de julho de 1995.

Havia, à época, uma forte crença no sentido de se administrar o Escritório “com as Pessoas”, definindo-se, para tanto, algumas premissas que foram adotadas, como por exemplo:

- mudanças – era necessário implementá-las, conscientizando o corpo funcional acerca da sua importância, fazendo-o participar efetivamente dos novos processos;
- motivação e satisfação – ter empregados motivados e satisfeitos era vital para o atingimento dos resultados propostos;

- qualidade – era imprescindível implantar o Programa Qualidade Caixa – PQC na sua plenitude, como forma de se obter maior qualidade de vida pessoal e profissional;
- relações humanas – era necessário adotar um estilo de administração participativa, privilegiando o profissionalismo, o comprometimento, a comunicação e o relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos.

O objetivo deste Estudo de Caso era o de analisar os reflexos da adoção da gestão das políticas de Recursos Humanos institucionalizadas, focada nas premissas anteriormente relatadas. Para tanto, efetuou-se uma pesquisa com os empregados da Regional da Caixa em Cascavel/PR, buscando-se conhecer o seu perfil e suas opiniões a respeito de questões relacionadas à Gestão de Recursos Humanos no Escritório, obtendo-se percentuais bastante elevados de concordância.

Ressalte-se que as questões foram elaboradas consoante fundamentação teórica, privilegiando-se as ações que foram desenvolvidas no período de 1º de julho de 1995 a 30 de junho de 2000.

Os principais resultados da Pesquisa Exploratória indicaram que a gestão das políticas de Recursos Humanos implementada pelo Escritório de Negócios Cascavel/PR tem a aprovação de seu corpo funcional, destacando-se, entre eles, com percentuais de concordância superior a 90%, as seguintes questões:

- os empregados reagem positivamente às mudanças enfrentando novos desafios;
- satisfação no trabalho;
- comprometimento;
- realimentação da motivação pelos resultados comemorados;
- metas pessoais e profissionais claras;
- acesso às informações;
- busca da qualidade e melhoria contínua no trabalho;
- respeito da gerência pela equipe.

As sugestões recebidas referentes ao espaço destinado a comentários sobre a gestão das políticas de Recursos Humanos no Escritório de Negócios foram tratadas da seguinte forma:

- aquelas que validaram a gestão implementada, serviram como um incentivo à continuidade dessa gestão;
- as que continham críticas, estão sendo objeto de análise dos gestores responsáveis para verificar a possibilidade de implementá-las, com vistas a otimizar a gestão, encaminhando-se à matriz da Caixa aquelas que forem de sua competência, principalmente às relativas à questão de remuneração e benefícios.

É importante mencionar que algumas sugestões estavam identificadas; nesse caso, contatou-se com seus autores, esclarecendo-se eventuais dúvidas, firmando-se propósitos.

Ao se compilar as respostas dos questionários, verificou-se que apenas 4 empregados possuíam mestrado e 1 doutorado; verificou-se, também, que apenas 4 empregados possuíam idade até 30 anos.

Considerando-se que, quantitativamente, esses dois itens da pesquisa censitária eram muitos pequenos e que as análises foram representadas por percentuais, optou-se por não levá-los em consideração quando interpretou-se os dados censitários correlacionados às questões referentes à 1ª parte do questionário.

Pode-se concluir, finalmente, que a gestão das políticas de Recursos Humanos implementada pelo Escritório de Negócios Cascavel/PR está respaldada em referenciais teóricos e foi validada no âmbito desta Regional da Caixa Econômica Federal.

Desta forma, o presente trabalho será encaminhado para análise da Caixa Econômica Federal – Área Gestora de Recursos Humanos, na Matriz em Brasília.

A ela caberá decidir sobre a conveniência de recomendar, ou não, sua adoção em outros Escritórios de Negócios, considerando-se as características e peculiaridades dos mesmos.

6.3 Validação e Relevância para Engenharia de Produção

Este Estudo de Caso teve como universo populacional os 493 empregados da Caixa Econômica Federal – Regional Cascavel – PR, cuja abordagem centrou-se na gestão de políticas de Recursos Humanos.

Embora sua aplicabilidade tenha sido no âmbito do Escritório de Negócios Cascavel – PR, é possível estendê-la a outros Escritórios da Caixa e mesmo a outras instituições, desde que sejam feitas algumas adequações.

Ao final da compilação dos questionários, verificou-se a validação da gestão das políticas implementadas pela Regional da Caixa em Cascavel – PR, fundamentadas nos referenciais teóricos de: mudanças, motivação, qualidade e Recursos Humanos.

Nesse sentido, entende-se que a contribuição deste trabalho para a Engenharia de Produção está focada, especialmente, na Qualidade.

Ficou evidenciado que existe uma tendência de se privilegiar a qualidade nos relacionamentos interpessoais, no ambiente de trabalho, na participação dos processos, dentre outros.

Possivelmente, novos candidatos a cursos de pós-graduação que se interessem pela área, bem como, profissionais que nela atuam, possam valer-se deste trabalho para subsidiar seus estudos ou buscar aprofundamentos.

6.4 Sugestões para Trabalhos Futuros

Este Estudo de Caso contemplou aspectos específicos da Caixa Econômica Federal, ficando evidenciado que a gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementada pelo Escritório de Negócios Cascavel – PR, foi validada por seus colaboradores.

Percebeu-se, entretanto, que apenas 60,11% dos empregados pesquisados, afirmaram estar satisfeitos com os benefícios concedidos pela Caixa (política de competência estratégica da Matriz).

Considerando-se a relevância dessa política, sugere-se seu aprofundamento em trabalhos futuros que possam a vir realizar-se na área de Gestão de Pessoas, no âmbito da Caixa Econômica Federal.

Enfatiza-se, também, que é provável que alguns dos resultados obtidos com essa pesquisa, possam servir de referência à outras instituições financeiras públicas, desde que sejam feitas adequações, considerando-se suas características.

Entretanto, recomenda-se que, pela importância da Gestão de Pessoas no contexto atual de uma organização, novos trabalhos que venham a ser realizados relacionados com esse assunto, voltem-se também à iniciativa privada, que por sua atipicidade, certamente permitirá explorar outros aspectos relevantes, contribuindo com o desenvolvimento pessoal e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMANA KEY. **Pessoas – Desenvolvendo a força humana da organização –** Coletânea de Pessoas. São Paulo: Amana Key, 1999.
- ANDRADE, M. M. **A pesquisa científica**. In: _____. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. São Paulo: USP, 1983. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.
- _____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. **O guru dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão – Encante seu cliente interno**. São Paulo: L&PM, 1998.
- BRUYNE, ET. AL. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Recuperação e Fortalecimento da Caixa: a Caixa em 1º lugar**. Brasília, 1994.
- CASTILHO, Jeronymo Pinheiro. **Coisas da velha Caixa**. Rio de Janeiro: Itambé, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw - Hill, 1979.
- CODA, Roberto. **Satisfação no Trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. São Paulo, USP, 1986. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1986.

- FEPESE/UFSC. **Apostila do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Santa Catarina, 1995.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1980.
- FOURNIER, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- GARDNER, John & Moore; FRANKLIN, G. **Relações Humanas na Indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.
- GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento Total de Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo: McGraw – Hill, 1993.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LOBOS, Júlio. **Qualidade Através das Pessoas**. São Paulo: Hamburg, 1991.
- LOPEZ, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Altas, 1999.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática do fechamento, resumos, resenhas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MÖLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MUSEU DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Rio de Janeiro: Spda Ltda, 1981.
- NUNES, Angela. Desanimou? Mexa-se. **Veja**. São Paulo: Abril, nº 33, p. 128-129, 16 de agosto de 2000.
- O'DONNELL, Ken. **Endoquality – As dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- OLIVEIRA, João Gualberto de. Centenário de Oficialização das Caixas Econômicas Federais. **Revista das Caixas Econômicas Federais**, Ano XII, nº 60, jul/set. 1960.

- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no processo**. A qualidade na produção de bens e serviços, São Paulo: Atlas, 1995.
- REIS, Luiz Felipe Souza Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, V.15, número 01, p. 7-17, jan./mar. 1980.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo: Gente, 1995.
- SKYNNER, Wickman. **Gestão de Pessoas, Não do Pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- SOMOGGI, Laura. De onde vem a motivação. **Você S.A.**, São Paulo, julho, 1999.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a Nova Ciência**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- WILLINGHAM, Ron. **Gente – O Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.

BIBLIOGRAFIA

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- CORADI, Carlos D. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DURAN, J. R. **Juran na Liderança pela Qualidade – Um Guia para Executivos**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. Jr. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processo**. São Paulo: Atlas, 1981.
- MARINS FILHO, Luiz A. **Socorro! Preciso de motivação**. São Paulo: Harbra, 1995.
- MATOS, Francisco Gomes de. **O Desafio da Mudança – Decidir**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.
- _____. **A empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MÓDULO DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA – Tópico Motivação. Curso de Preparação de Gerentes. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, São Paulo, 1999.
- MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1973.
- WEBBER, Alan M. **Você tem vocação para o trabalho que faz?** Você S.A São Paulo: Abril, dezembro 1999.

ANEXOS

Correspondência

Questionário

ANEXO I

Colega Gerente Geral

Estou encaminhando questionários para serem preenchidos pelos empregados da Caixa dessa unidade (inclusive da área gerencial).

Não precisam preenchê-lo os empregados que não estiverem na unidade (férias, APIP, licença, etc.); nesse caso, solicito que você os devolva em branco.

Também não devem preencher o questionário os técnicos bancários que eventualmente tenham recém-assumido, os estagiários, os prestadores de serviços, etc. (terceirizados), portanto, apenas os empregados podem preenchê-lo e não precisam se identificar.

Gostaria de recebê-los de volta até o dia XX de XXXXX, aos meus cuidados.

Quero ressaltar que sua contribuição é muito importante, pois o questionário faz parte da minha dissertação, que pretendo defender até o final deste ano.

Apreciaria que você mesmo os entregasse aos colegas da unidade, solicitando a colaboração deles, esclarecendo que o preenchimento é voluntário.

Se você tiver qualquer dúvida, me ligue.

Um abraço e obrigado

Daniel

Nome da Unidade – Ag. XXXXX

Total de Questionários Enviados - XXXX

Dados a serem preenchidos por você quando devolver os questionários:

Total de Questionários devolvidos preenchidos -

Total de Questionários devolvidos em branco –

ANEXO II

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDO: PEDRO DANIEL RUDOLFO

QUESTIONÁRIO

Pesquisa

Através deste, objetiva-se analisar os reflexos da gestão das principais políticas de Recursos Humanos implementadas pelo Escritório de Negócios Cascavel - PR, da Caixa Econômica Federal, no período de 01.07.95 a 30.06.00.

Sua colaboração é fundamental e permitirá a elaboração da dissertação em Mestrado na área de gestão de pessoas que se pretende apresentar, razão pela qual antecipadamente externamos nossos agradecimentos.

O questionário está dividido em duas partes, como segue:

1ª parte: Assinale com "X" nos parênteses, a alternativa em que você se enquadra:

- | | |
|--|--|
| <p>1 – SEXO</p> <p>() masculino</p> <p>() feminino</p> <p>2 – ESTADO CIVIL</p> <p>() solteiro</p> <p>() casado</p> <p>() viúvo</p> <p>() separado</p> <p>() divorciado</p> <p>() outros</p> <p>3 – GRAU DE ESCOLARIDADE</p> <p>() Ensino Médio</p> <p>() Ensino Superior</p> <p>() Especialização</p> <p>() Mestrado</p> <p>() Doutorado</p> <p>4 – FAIXA ETÁRIA</p> <p>() até 30 anos</p> <p>() de 31 a 35 anos</p> <p>() de 36 a 40 anos</p> <p>() mais de 41 anos</p> <p>5 – ATUALMENTE</p> <p>() apenas trabalha na Caixa</p> <p>() trabalha na Caixa e tem outra atividade laboral</p> <p>() trabalha na Caixa e estuda</p> <p>() trabalha na Caixa, tem outra atividade laboral e estuda</p> | <p>6 – REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL</p> <p>() até R\$ 1.200,00</p> <p>() de R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00</p> <p>() de R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00</p> <p>() de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00</p> <p>() acima de R\$ 4.001,00</p> <p>7 – DEPENDENTES QUE POSSUI</p> <p>() nenhum</p> <p>() até 2 pessoas</p> <p>() de 3 a 4 pessoas</p> <p>() acima de 4 pessoas</p> <p>8 – CARGO/FUNÇÃO</p> <p>() Escriturário</p> <p>() Função de Assessoramento</p> <p>() Função Técnica</p> <p>() Função Gerencial</p> <p>9 – TEMPO DE ATIVIDADE NA CAIXA</p> <p>() até 11 anos</p> <p>() de 12 a 18 anos</p> <p>() de 19 a 20 anos</p> <p>() acima de 21 anos</p> |
|--|--|

2ª parte: Assinale uma das alternativas conforme discriminação:

CI - Concordo inteiramente

C - Concordo

I - Indeciso

D - Discordo

DI - Discordo inteiramente

NA - Esta situação não se aplica

	CI	C	I	D	DI	NA
1. As mudanças que estão ocorrendo são benéficas para a empresa.	()	()	()	()	()	()
2. Quando me deparo com mudanças reajo positivamente enfrentando os novos desafios.	()	()	()	()	()	()
3. As instalações físicas de minha unidade são adequadas.	()	()	()	()	()	()
4. O ambiente físico é dotado de soluções ergonômicas.	()	()	()	()	()	()
5. Gosto do que faço.	()	()	()	()	()	()
6. Sou comprometido com meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
7. Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Caixa.	()	()	()	()	()	()
8. O que mais me motiva é o fato de ser ouvido.	()	()	()	()	()	()
9. O que mais me motiva é ser reconhecido pelo meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
10. O salário é o que mais me motiva.	()	()	()	()	()	()
11. Comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação.	()	()	()	()	()	()
12. Minhas opiniões são levadas em conta.	()	()	()	()	()	()
13. Sou respeitado como indivíduo e profissional.	()	()	()	()	()	()
14. O EN adota um estilo de gestão mais humanizada.	()	()	()	()	()	()
15. A participação da equipe na escolha do Gerente Geral e do Gerente é importante.	()	()	()	()	()	()
16. Minhas metas e as metas de minha unidade estão claras.	()	()	()	()	()	()
17. A comunicação em minha unidade é adequada.	()	()	()	()	()	()
18. Recebo <i>feedback</i> pelo trabalho realizado.	()	()	()	()	()	()
19. A realização de reuniões no PV com os gestores do EN contribuem para aumentar o profissionalismo da equipe.	()	()	()	()	()	()
20. Tenho acesso à informações que preciso para desempenhar meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
21. Existe qualidade nas relações interpessoais na minha unidade.	()	()	()	()	()	()
22. Busco a qualidade e a melhoria contínua no meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
23. Há melhorias de métodos e processos de trabalho em minha unidade.	()	()	()	()	()	()
24. O foco do EN na gestão de pessoas contribui para o cumprimento das diretrizes.	()	()	()	()	()	()
25. A gerência é respeitada pela equipe.	()	()	()	()	()	()
26. A gerência exerce liderança positiva e participativa.	()	()	()	()	()	()
27. A gerência incentiva a criatividade.	()	()	()	()	()	()
28. Os conflitos são rapidamente resolvidos de forma justa.	()	()	()	()	()	()
29. Os treinamentos são estimulados.	()	()	()	()	()	()
30. Os treinamentos técnicos e comportamentais têm respondido às necessidades da equipe.	()	()	()	()	()	()

Sugestão: O espaço abaixo destina-se a fazer quaisquer comentários sobre gestão das principais políticas (recursos humanos implementadas pelo EN Cascavel. Utilize-o.

[illegible]